

COLECCIÓN: CUADERNOS PARA PENSAR,
HACER Y VIVIR LA ESCUELA

GESTION EDUCATIVA

Un camino para mejorar
la calidad en nuestras escuelas

AUTORIDADES PROVINCIALES

Gobernador:

Dr. José Manuel de la Sota

Ministro de Educación:

Prof. Evelina M. Feraudo

Subsecretario de Equipamiento Escolar, Proyectos y Políticas Educativas:

Ing. Ricardo Jaime

Subsecretaria de Planificación y Gestión Educativa:

Dra. Amelia López

Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento

Presidente de la A.C.I.F.:

Cra. María Carmen Poplawski

Coordinador Ejecutivo U.CO.PRO

Cdor. Fernando Marcelo Arteaga

Subunidad Ejecutora

Subcomponente de Gestión y Cobertura del Sistema Educativo

Jefe de Equipos de Proyecto:

Lic. Horacio Ferreyra

Jefe de Proyecto Reforma y Fortalecimiento de la Gestión del Sistema Educativo:

Dr. Carlos A. Sánchez

Jefe de Proyecto de Autonomía Escolar:

Lic. Luján Mabel Duro

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. ESQUEMA CONCEPTUAL

III. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA

IV. VISION QUE ORIENTA LA GESTION EDUCATIVA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

IV.1. Definición

IV.2. ¿Qué entendemos por Gestión Educativa (GE)?

IV.3. ¿Cuáles son los objetivos de la Gestión Educativa?

V. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

IV.1. Dimensión Pedagógico-curricular

IV.2. Dimensión Organizativa y Operativa

IV.3. Dimensión Administrativa y Financiera

IV.4. Dimensión Comunitaria y Productiva

VI. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

V.1. Liderazgo

V.2. Pensamiento reflexivo

V.3. Aprendizaje institucional

VII. ACTORES Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN

VI.1. Formas de participación

VI.2. Niveles de participación

VIII. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

VIII.1. Planificación del cambio y monitoreo de la acción

VIII.2. Trabajo en colaboración

IX. CONCLUSIÓN

X. BIBLIOGRAFÍA

IX. GLOSARIO

*Dedicamos esta obra a todos los directores, supervisores,
directores y docente de Córdoba,
que en el día a día,
nos están demostrando
que es posible hacer escuela.*

I. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2000 el Gobierno de la Provincia de Córdoba se encuentra desarrollando un programa integral de mejoramiento de calidad educativa con el propósito de mejorar la gestión y cobertura del sistema educativo. Se fortalece así el desenvolvimiento de un movimiento más amplio de reformas y modernización del Estado, en el cual se implica a todos los sectores y actores del sistema.

El programa que aquí nos ocupa se apoya en la generación de más y mejores oportunidades educativas para todos los cordobeses, objetivo éste en el que la calidad, equidad, eficiencia y participación se conjugan en la promoción de cada vez mayores niveles de autonomía en las escuelas.

Se enfatiza así el protagonismo tanto de las instituciones educativas como de su comunidad en la definición y desarrollo de los proyectos institucionales y curriculares, lo que pone de relieve la importancia de atender a la especificidad de cada escuela en cuanto a sus destinatarios, contextos y necesidades.

Es por ello, que el *Ministerio de Educación* a través de la implementación del Proyecto "Promoción de la autonomía escolar" impulsará diferentes acciones que promoverán el fortalecimiento de los procesos de toma de decisión en las escuelas poniendo *énfasis* en aquellas que atienden a poblaciones en situación de riesgo socio-educativo.

Estas acciones se articularán con otras que se vienen desarrollando desde diferentes programas y proyectos provenientes del ámbito nacional y provincial, a los efectos de recuperar y potenciar las experiencias, los esfuerzos y recursos. Desde allí se podrá, entonces, reorientar las prácticas y seguir mejorando para concretar cada vez más la función que deben cumplir las escuelas: *brindar más y mejores oportunidades educativas a todos los niños, jóvenes y adultos, en condiciones de calidad y equidad*. En síntesis, se trata de generar acciones para la escuela y en la escuela.

Desde el proyecto de promoción de la autonomía se pretende fortalecer a las escuelas en su capacidad de:

- producir información relevante para la gestión integral y disponible para toda la comunidad educativa
- identificar y definir prioridades pedagógicas que apunten a mejorar los índices de retención y la calidad de los aprendizajes
- elaborar los proyectos institucionales y curriculares sobre la base de las prioridades definidas en su contexto
- formular demandas y definir proyectos de capacitación

-articular su acción con las organizaciones e instituciones de la comunidad

Si bien, en las escuelas se ha estado trabajando en este sentido, es necesario dar continuidad a estos procesos y un renovado impulso, de modo que sea factible pensar y repensar el modo de que la escuela se mejore a sí misma. En efecto, la autonomía institucional exige revisar prácticas, culturas y tradiciones construidas históricamente, las que pueden ser difíciles de modificar de un día para otro porque suponen un proceso permanente de construcción y reconstrucción colectiva.

En este marco, la autonomía escolar:

- **No significa deslindar al Estado de su responsabilidad**, ya que es su función garantizar educación a todos los ciudadanos, en condiciones de equidad y calidad.

- **Exige cambios profundos en las prácticas institucionales**, que no se pueden instalar en forma automática e inmediata. Requiere tiempo, mucho trabajo, y **la convicción de parte de toda la comunidad educativa de que vale la pena el esfuerzo**.

- Supone **mejorar y fortalecer la gestión** de la escuela en todas sus dimensiones: organizativa, administrativa, curricular, comunitaria. Una estrategia válida y posible es poner a disposición de los directores y docentes diferentes herramientas conceptuales y metodológicas así como, espacios para su análisis y discusión que afiancen y profesionalicen sus desempeños.

Por todo lo dicho anteriormente, es necesario **establecer y sostener compromisos**, tanto hacia adentro de la institución como hacia afuera, los que podrán formalizarse y explicitarse a través de actas, contratos, acuerdos, pactos entre la escuela y la comunidad, entre la escuela y el Estado.

La autonomía se construye entre todos los miembros de la institución y se despliega en acciones concretas. Participar en proyectos que impulsen y apoyen la autonomía es una muy buena oportunidad para seguir generando prácticas participativas y protagonizar decisiones, además de profesionalizar cada vez más el desempeño de directores y docentes. Pero esto supone repensar la gestión integral de la institución educativa.

El presente documento forma parte de la colección “Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela” que las escuelas recibirán a lo largo del desarrollo del proyecto “Promoción de la autonomía escolar” con la intención de integrarse a los recursos conceptuales y procedimentales que ya poseen. La intención es que las ideas que se presentan en los cuadernos sean resignificadas en el marco del proyecto y desde el actual contexto político, cultural, social y económico.

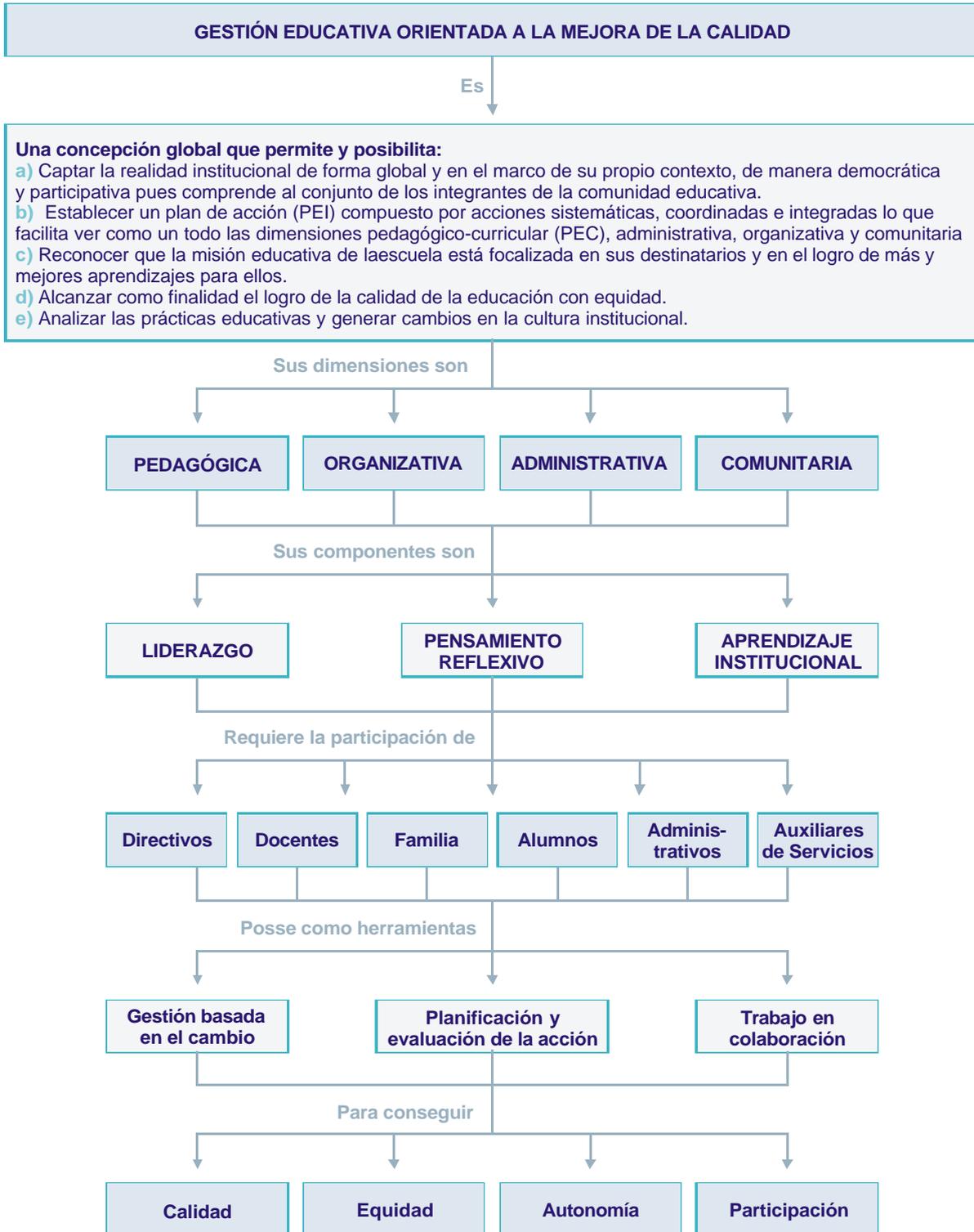
En este cuaderno se retoma el análisis sobre uno de los aspectos cruciales de las instituciones educativas, su gestión, por entender que es el lugar estratégico desde el que se pueden promover los cambios y las mejoras.

Se propone el concepto de “gestión educativa” y se expresan las bases conceptuales y los procedimientos más apropiados para que las escuelas logren una gestión que facilite el cambio cualitativo de mejora de la calidad.

La estructura del cuaderno es la siguiente:

- Un esquema conceptual en el que se presentan los tópicos más interesantes y sobre los que conviene reflexionar. Así será posible hallar un horizonte conceptual apropiado para cada acción.
- Luego continúa el desarrollo de diversos apartados en los que se van presentando los temas planteados en el índice.
- Una bibliografía de referencia que facilitará la vinculación con las fuentes y la oportunidad de recurrir a ellas en el caso de desear una profundización o continuidad en el estudio del tema.
- Finalmente se incluye un glosario que aclara el significado de algunos conceptos claves, bajo la forma de una consulta rápida que puede resolverse en el mismo momento de la lectura de este material.

II. ESQUEMA CONCEPTUAL



III. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA

La idea de reforzar la gestión educativa en las escuelas se inscribe en las diferentes experiencias de modernización y transformación que han tenido lugar en el ámbito de la **gestión educativa**, las que se vienen implementando en nuestro país y por ende en nuestra provincia, como así también en el mundo entero desde hace más de una década.¹

Cuando se revisa la literatura especializada, puede detectarse que los procesos de reforma han variado en su amplitud, enfoques y estrategias. Por ejemplo, algunas iniciativas han otorgado mayor importancia a la colaboración que pueden prestar a la escuela diversas instituciones de la sociedad civil, particularmente aquellas que se encuentran en el entorno más próximo. Otras, en cambio, se han inclinado por atribuir a los administradores y docentes el papel central en el proceso de la reforma, o bien, han procurado interesar gradualmente a los padres de familia, a los alumnos, a los sindicatos, institutos de formación docente, ONGs y universidades en las actividades de apoyo e implementación del cambio.

Una de las características que comparten la mayoría de estas reformas es que han centrado su atención en los cambios pedagógicos del aula, particularmente de la enseñanza, sin tomar tanto en consideración la conducción o coordinación, a nivel institucional, de dichos cambios. Por ello es que se puede afirmar que la mayoría de las reformas educativas han descuidado la gestión de las instituciones, pero más precisamente su gestión pedagógica.

En el caso de la reforma educativa de nuestro país y de la provincia de Córdoba, observamos que todavía es necesario establecer estrategias orientadas a generar condiciones favorables para una gestión autónoma y estratégica y que aún es preciso fortalecer a los equipos de conducción para esta tarea. Así, por ejemplo, muchos directivos y docentes han permanecido con sus prácticas tradicionales las que no siempre proporcionan los espacios que requiere la implementación de cambios cualitativos e innovaciones.

Otro de los rasgos de estas reformas que conviene mencionar es la desarticulación de los diferentes sectores y ciclos, los que han permanecido con su discurso acerca de la educación sin arribar a un encuentro que permita visualizar la problemática global de la educación.

En síntesis, mucho se ha realizado hasta ahora pero aún es necesario reunir las evidencias de las iniciativas desarrolladas y reconocer todo cuanto se ha hecho, reivindicando lo bueno e identificando las debilidades, a fin de seguir fortaleciendo y mejorando la gestión de la educación.

¹ En la reforma que impulsa esta idea participaron 19 países de este hemisferio: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Haití, Honduras, Jamaica, Saint Kitts & Nevis, México, Nicaragua, Perú, Panamá, Paraguay, Uruguay, Estados Unidos, Venezuela.

En el plano nacional, reconocemos en primer término al Proyecto Multilateral Refuerzo de la Gestión Educativa y Desarrollo Institucional a cargo del Ministerio de Educación de Argentina, impulsado y cofinanciado por la OEA en convenio con diferentes países del continente desde 1998 (Para una ampliación ver: Ministerio de Educación, Argentina/OEA. *Gestión Educativa y Escolar en el Continente. Programa Multilateral Refuerzo de la Gestión Institucional y Desarrollo Institucional*. Buenos Aires: 2001)

Es por ello, que nos proponemos seguir avanzando en el camino de la transformación educativa, afianzando la:

- Coordinación estratégica del potencial humano con el que cuenta el sector educativo a fin de mejorar las prácticas educativas y favorecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos.
- Construcción de **Líneas de Base** y empleo de **Indicadores Educativos** que puedan servir como insumos para la planificación y la toma de decisiones sobre la gestión de la escuela.
- Participación en la gestión educativa de diversos actores de la sociedad civil, tales como los padres de familia, las organizaciones no gubernamentales, el sector privado que forma parte del contexto en el que está situada la escuela, los sindicatos, los medios de comunicación, etc. Se hace alusión, entonces, a generar la participación de estos sectores en las acciones que impulsan las instituciones educativas.
- **Autonomía** institucional en torno a la calidad en los procesos y resultados de la educación.
- Planificación del cambio, advirtiendo que los escenarios futuros serán cada vez más inciertos.

Bajo este enfoque, la **Gestión Educativa** se convierte en un concepto y modo de intervención que se orienta a impulsar transformaciones en la educación.

Creemos entonces oportuno analizar este enfoque desde sus diferentes aspectos ya que nos brindará marcos y herramientas para encaminar en las escuelas y desde ellas mismas, los cambios que todos deseamos.

Un buen punto de partida es explicitar cuál es la visión que la orienta.

IV. VISIÓN QUE ORIENTA LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

IV.1. Definición

Gestión significa, en su sentido etimológico, cuidar los intereses ajenos con el mandato de su dueño. El término se remonta al derecho romano e indica que para que haya gestión es necesario que el gestor actúe por cuenta de otro con intención de hacerlo y no creyendo hacerlo en su propio nombre.

En el caso de la escuela y en el marco de esta definición, es conveniente preguntarnos: ¿de dónde proviene su mandato? Del Ministerio, de los padres o de la sociedad civil en su conjunto? Por otra parte, ¿qué “asuntos” gestiona: la administración, la tarea de los docentes, los aprendizajes de los alumnos?

Frente a estos planteos es importante aclarar que durante mucho tiempo se sostuvo que el “mandatario” de la escuela era el Estado, el Ministerio o el director. Actualmente, en cambio, se reconoce que las instituciones educativas deben responder con su propuesta formativa a los verdaderos destinatarios de su acción, o sea, a los alumnos, padres, egresados, organizaciones del medio y de la sociedad en general, ocupándose no sólo de los aspectos administrativos², sino también de las dimensiones pedagógicas que operan como condición para el logro de las **metas** de aprendizaje.

En consecuencia, el director o el equipo de conducción³ deberán incorporar y articular tareas y decisiones que respondan a los diferentes aspectos de la institución, a fin de lograr una gestión integral y no parcial de la misma. Trabajar de este modo significa que el equipo de conducción asume la **visión** de la gestión escolar considerando sus necesidades y condicionamientos, operando en y desde la escuela para el cambio cualitativo. Ello requiere actuar junto a los equipos docentes, en un trabajo colaborativo y organizado que sitúa la gestión y sus protagonistas en condición de liderazgo.

Para encarar estas funciones es preciso adquirir nuevas **competencias** profesionales. Analizaremos a continuación los componentes que se encuentran implícitos en la tarea de gestión.

IV.2. ¿Qué entendemos por GE?

La GE se reconoce por ciertas características que se aplican a todos los niveles del sistema educativo. Estas características son:

² El presentismo de los docentes, el registro del cumplimiento de sus actividades, el seguimiento de la estadística y movimiento de la matrícula, el estado de conservación del edificio, la relación con los niveles de gestión superiores, etc.

³ Se hace referencia a aquellas personas que por su forma y nivel de participación (véase más adelante) se involucran más activamente en la gestión educativa estratégica.

- Definición explícita de las **tareas y responsabilidades** que le cabe a cada nivel del sistema educativo (central, intermedio y escolar)
- Un grado de equilibrio deseable entre estos niveles de modo que se faciliten **participación y autonomía, cooperación horizontal, liderazgo y responsabilidad.**
- **Profesionalización de la acción de la escuela y de los otros niveles del sistema educativo** fortaleciendo:
 - La capacidad política y técnica para la implementación del cambio.
 - La introducción de nuevas prácticas de planificación y de gestión.
 - El establecimiento de criterios y pautas nacionales, provinciales e institucionales para el relevamiento de la información y la evaluación de los procesos y resultados educativos.
 - El diseño de nuevos modelos de seguimiento de las actividades locales e institucionales con el empleo de los recursos provenientes de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
 - La creación de nuevas condiciones para ofrecer más y mejores aprendizajes.
 - El desarrollo de políticas y acciones enfocadas a disminuir las desigualdades.
 - La generación de una política de fomento de innovaciones educativas.

En el ámbito de la escuela, **la Gestión Educativa es una concepción global que permite y posibilita:**

- a. **Captar la realidad institucional de forma global** y en el marco de su propio contexto, de manera democrática y participativa pues comprende al conjunto de los integrantes de la comunidad educativa.
- b. **Establecer un plan de acción (PEI)** compuesto por acciones sistemáticas, coordinadas e integradas lo que facilita ver en un todo las dimensiones pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria, sin perder de vista que la dimensión pedagógica (**PCI**) es el marco de referencia de las demás dimensiones.⁴
- c. Reconocer que **la misión educativa de la escuela está focalizada en sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos.**
- d. Alcanzar como finalidad **el logro de la calidad de la educación con equidad.**
- e. Analizar las prácticas y **generar cambios en la cultura institucional.**

⁴ Para el abordaje del tema Proyecto Educativo y Curricular Institucional, remitirse a los Cuadernillos del proceso de Capacitación en la Escuela 2000-2001 – DDPE Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.-

IV.3. ¿Cuáles son los objetivos de la GE?

La GE tiene como propósito desarrollar modelos y **estrategias** de intervención que promuevan cambios en las pautas culturales y de **gestión institucional** de la escuela, **con el objeto de mejorar la calidad de los aprendizajes**.

Partiendo de este objetivo, la gestión educativa se vincula con el concepto de “escuelas que trabajan bien”⁵. En estas instituciones:

-Se enseña y se aprende mucho e intensamente, con variedad de estrategias y recursos (libros, videos, computadoras, revistas, material de laboratorio, etc.), y se ajustan las propuestas a las necesidades y al contexto. Este rasgo evidencia que el eje de la tarea está en la enseñanza y el aprendizaje.

-Se ocupan de que los aprendizajes estén al alcance de todos y que sean significativos y valiosos, para progresar dentro y fuera de la escuela, para lo cual se confía en las capacidades de los alumnos y se fortalece su autoestima.

-Se preocupan por la permanencia y progreso de todos los alumnos y se está atento a situaciones de fracaso o abandono, lo que provoca la movilización de los docentes y la búsqueda de alternativas de solución.

-Se trabaja con compromiso y responsabilidad, en un clima cooperativo y solidario. Se establecen vínculos (directores-docentes; docentes-docentes; docentes-alumnos; docentes-padres; etc.) de respeto y confianza. Se valora el esfuerzo de todos.

-Los docentes trabajan realmente en equipo, acuerdan y articulan las decisiones pedagógicas en torno sin anular las características y estilos personales. El trabajo con el otro permite el crecimiento pues se amplía y enriquece el repertorio de propuestas de enseñanza para atender la diversidad de los alumnos e intervenir en situaciones complejas.

-Los directores y docentes manifiestan interés por su crecimiento profesional y consecuentemente se aprovechan las instancias de formación o trabajo institucional para reflexionar sobre lo realizado e integrar saberes externos a sus conocimientos.

-La escuela reconoce su lugar y su aporte a la comunidad. Participa activamente en proyectos que apuntan a la promoción humana y social de las personas. Está dispuesta a dar y recibir lo que aporta el entorno.

-Se elaboran y aplican Planes y Proyectos educativos que promueven mayores y mejores aprendizajes, adecuados a las necesidades y posibilidades de los destinatarios y definidos en términos de **competencias educativas prioritarias**

-Se promueve la utilización, producción y difusión de **información veraz y oportuna**, al alcance de todos. Es conveniente disponer tanto de

⁵ Kit, I., Alen, B. Y Terigi, F. Propuesta pedagógica institucional. Plan Social Educativo. Ministerio de Educación de la Nación.

información cuantitativa como cualitativa, la que debe retroalimentarse en forma continua. En el caso de la implementación de proyectos para escuelas que atienden poblaciones en riesgo socio educativo será conveniente contar con **datos socioeconómicos** de esta realidad. La información debe visualizarse como un recurso valioso para que puedan identificar tempranamente situaciones problemáticas vinculadas con la nutrición y los problemas que afectan el acceso y continuidad de los procesos y resultados de aprendizaje; sólo así la escuela podrá definir metas de mejoramiento.

Estas acciones suponen mayores desafíos cuando se llevan a cabo en escuelas insertas en medios rurales o en zonas urbano-marginales en las que la problemática de la retención es un asunto a resolver seriamente, todos los días.

Frente a dichas situaciones es necesario maximizar la capacidad pedagógico institucional, evitar el empobrecimiento de las propuestas de enseñanza y posibilitar el acceso a los conocimientos y a los bienes culturales básicos.

V. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La Gestión Educativa reconoce cuatro dimensiones básicas para su realización:

- a. Dimensión Pedagógica
- b. Dimensión Organizativa
- c. Dimensión Administrativa
- d. Dimensión Comunitaria

a. Dimensión Pedagógica

Es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (proyecto curricular institucional y de aula). En ellos se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación.

Gestionar esta dimensión o dicho de otro modo, llevar adelante **la gestión pedagógico-curricular** implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la escuela, es decir, la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes.

Resulta necesario reflexionar acerca de cómo se gestiona esta dimensión en cada realidad escolar, es decir, qué propuestas de enseñanza y qué prácticas se promueven mientras, al mismo tiempo, se atienden las necesidades y se

busca mejorar las condiciones del aprendizaje.

En términos generales se recomienda que los proyectos de enseñanza se orienten al desarrollo de aprendizajes significativos y relevantes que faciliten no tan sólo el ingreso del alumno a la escuela sino también su permanencia, progreso y egreso de la misma en tiempo oportuno.

Los procesos de formación continua, cuando se orientan a replantear estas cuestiones básicas de la misión docente, posibilitan profesionalizar su función y abordar enfoques superadores de la tarea pedagógica.

En síntesis, la dimensión pedagógico-curricular alude a la función principal de las escuelas, es decir, la enseñanza, así como también a las actividades de formación docente continua que desarrollan los directores y docentes, como instancias que retroalimentan la práctica educativa.

Con esta breve delimitación conceptual ya podemos tener una clara idea del modo cómo se ocupa la GE de la dimensión pedagógico-curricular. Ahora procuraremos presentar una idea más clara de sus dos **elementos esenciales**:

1. El **Proyecto Curricular Institucional**: requiere instalar procesos de elaboración, aplicación y seguimiento de cada uno de sus elementos. Dichos elementos son:
 - i. Los objetivos para cada ciclo y /o año.
 - ii. Los contenidos de enseñanza: son el resultado de un proceso de selección en el que se establece qué conocimientos, dentro del universo de saberes (culturales, disciplinares, del arte, del deporte, etc) son relevantes y prioritarios, en articulación con el contexto de la escuela.
 - iii. La propuesta pedagógica en la que es posible identificar diversificación de las estrategias de enseñanza en relación a las diferentes disciplinas y/o áreas (espacios curriculares) lo que favorece un acceso a los aprendizajes significativos, por múltiples vías y adecuadas a diferentes posibilidades individuales.
 - iv. Los recursos didácticos al servicio del aprendizaje y la enseñanza.
 - v. El programa de evaluación formativa que asegura el monitoreo respecto del modo como los estudiantes van aprendiendo y logrando los aprendizajes considerados básicos y relevantes.
 - vi. El modo como se atienden las Necesidades Educativas Especiales junto a la explicitación de las pautas que rigen en la escuela para atender la retención de la matrícula y el logro de una mayor calidad educativa.

El segundo elemento de la dimensión pedagógico-curricular es:

2. **La capacitación o formación continua de los docentes**, la que supone acrecentar las competencias profesionales de directivos y

docentes a partir de la reflexión sobre la práctica cotidiana y del aporte de saberes externos, en un clima de respeto y colaboración. La formación continua supone entonces:

- i. Conformar Equipos de Gestión Directiva y Equipos de trabajo colaborativo, centrados en la reflexión acerca del saber y la práctica pedagógica.
- ii. Desarrollar diferentes actividades de capacitación, actualización y perfeccionamiento en servicio.

Las instituciones que brindan formación docente y capacitación debieran vincularse para construir de manera conjunta proyectos de formación continua, adecuados a las necesidades y prioridades de los directores y docentes, en economía de esfuerzos y empleo de recursos.

b. Dimensión Organizativa

Constituye el soporte de la organización de la escuela ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo.

¿Cuál es la clase de organización que favorece el logro de la calidad educativa? Sin duda, aquella que facilita:

- La circulación y la apropiación de conocimientos.
- La transmisión de valores y la construcción de actitudes y comportamientos favorables a una convivencia democrática y participativa.
- El trabajo en equipo.
- El desarrollo de proyectos específicos y la elaboración de respuestas creativas.

El trabajo por proyectos específicos tiene una larga tradición en la historia de la pedagogía. El proyecto, como modo particular de organizar la vida de la escuela, tiene el sentido de promover que los docentes aborden los problemas a través de formas de trabajo cooperativas, basadas en el tratamiento de la información, en el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos.

Como los proyectos deben comenzar por el enunciado de temas o problemas concretos, ello ayuda a que se aborden preguntas genuinas, surgidas de aspectos de la realidad que, a la vez, desafían a los docentes en su capacidad para responder con propuestas de factible aplicación. En este sentido, el proyecto proporciona el marco que convoca a la interrogación en equipo ofreciendo la oportunidad de dotar de un significado común y compartido a los acontecimientos de la realidad circundante.

Identificar y seleccionar un problema, organizar el trabajo, distribuir el tiempo y las tareas a realizar, buscar, seleccionar y tratar la información, distinguir lo esencial de lo anecdótico, adquirir las habilidades para usar medios y recursos diferentes, llegar a conclusiones, plantear nuevas preguntas, constituyen un modo de gestionar los

asuntos organizativos de la escuela.

Son parte de esta dimensión organizativa:

- La administración del tiempo y el espacio institucional.
- La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias⁶ que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto institucional de la escuela.
- La definición de las condiciones que la escuela brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.
- El mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano.
- La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

c. Dimensión Administrativa

La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos; a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

El aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, la generación de nuevas propuestas de enseñanza, la elaboración de estrategias encaminadas a la recuperación de matrícula y la retención, requieren un dinamismo para cuyo logro se hace impostergable ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción. Por ello, para desenvolver plenamente la GE es muy importante que el componente administrativo se halle integrado al conjunto global de todos los aspectos de la escuela.

Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada escuela a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes. ¿Cómo llevar adelante esta clase de gestión escolar? Veamos a continuación algunas sugerencias.

- f. Apuntalando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía.
- g. Entendiendo que la dimensión administrativa y financiera precisa una

⁶ Sugerimos consultar el glosario donde se presenta la definición de “competencias educativas prioritarias”

conducción orientada a la problemática central de la escuela y a sus destinatarios.

- h. Reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la escuela.
- i. Comprendiendo que la escuela puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos.
- j. Construyendo una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar.
- k. Desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo.
- l. Profesionalizando los equipos de conducción educativa.

d. Dimensión Comunitaria

Este aspecto refiere específicamente a la vinculación de las escuelas con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos.

Para ello es necesario que la escuela y su gente traspase los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen.

Las relaciones que las escuelas establezcan con la comunidad podrían promover la constitución de redes integradas por personas y organizaciones que demuestren intereses y necesidades comunes.

Pero no es fácil establecer esta trama relacional pues exige conocer el territorio que circunda la escuela, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo. En otras palabras, se trata de que la escuela pueda abrazar el medio local, valiéndose tanto de sus propias posibilidades y necesidades tanto como de las del entorno

Significa mantener una actitud de disponibilidad de modo que sea factible captar oportunidades y beneficios que deben ser razonablemente evaluados respecto de los riesgos y amenazas que representa todo nuevo hecho o relación. Implica, en síntesis, ser en y para la comunidad.

¿Cómo hacerlo? A continuación proponemos algunos ejemplos.

- i. Incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno.
- ii. Organizar y participar en charlas y /o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales.
- iii. Prever en el año, por ciclos y/o cursos o disciplinas, por lo menos una actividad de impacto social que involucre a la escuela en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, etc., realización de acciones solidarias, entre otras, etc.)

- iv. Diseñar y gestionar proyectos de pasantías para alumnos y docentes.
- v. Reorganizar y/u organizar las Asociaciones Cooperadoras y/o Fundaciones, etc. para potenciar el desarrollo institucional
- vi. Generar espacios de comunicación con los miembros de las asociaciones de apoyo integrándolas al Plan Educativo institucional.
- vii. Establecer redes que permitan interacciones constantes, flujos de información, complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad

VI. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Para desarrollar la nueva concepción de GE es preciso reconocer cuáles son las capacidades que precisan los actores en los niveles central (Ministerio), intermedio (Supervisores) y locales (Directivo Escolar) y los equipos docentes. En este orden de ideas, pareciera que recurrir al enfoque de competencias nos facilitará la comprensión de esta nueva profesionalidad.

El concepto de **competencia** alude a las representaciones, los conocimientos, las capacidades y los comportamientos apropiados para resolver los problemas de un ámbito profesional definido en un contexto dado. Así, asumimos que es competente aquella persona que puede realizar una actividad profesional identificable, resolver dificultades, atender a las necesidades de sus destinatarios, dependientes o colegas y desarrollar soluciones o respuestas en el momento oportuno.

Entonces: ¿cuáles son las capacidades, comportamientos, conocimientos que deberían desarrollar los diferentes actores que integran el sistema educativo?

Se reconocen tres:

- Liderazgo
- Pensamiento reflexivo
- Aprendizaje institucional

VI.1. Liderazgo

Una persona que ejerce liderazgo se caracteriza por ser emprendedora, activa y dinámica, esencialmente, por estar al servicio de los demás y dispuesta a resolver situaciones problemáticas o conflictivas.

Sin embargo, no debiera entenderse que esta es una cualidad tan sólo individual porque también puede hallarse en grupos integrados bajo una finalidad común. De hecho, se conoce que las escuelas logran más y mejores metas educativas cuando han logrado establecer un equipo colaborativo para liderar el cambio. Por ello hablamos de liderazgo directivo o conducción liderada por el equipo docente, porque entendemos que en esta dirección pueden encaminarse las acciones de la gestión educativa que busca la calidad de la escuela.

Para ejercer liderazgo es necesario:

a. Identificarse con el mandato social de la escuela, lo que se traduce en un obrar concreto e identificable por los siguientes rasgos:

- Compromiso con su tarea de liderazgo y promoción social.
- Responsabilidad y eficacia respecto de la educabilidad de los alumnos, que son los auténticos mandatarios de la labor directiva.
- Definición y desarrollo de proyectos elaborados por quienes ocupan cargos de conducción o coordinación.

b. En el caso de los equipos de conducción, a ellos les es propio abarcar todas las funciones inherentes a su rol. En concordancia con las dimensiones de la gestión, los directores no sólo deberían realizar tareas vinculadas a lo administrativo sino que es fundamental que se involucren en la dimensión pedagógica. Por lo tanto, también deberán llevar a cabo actividades de apoyo al trabajo de aula, coordinar las actividades académicas y organizar el trabajo en equipo.

Pero en esta visión ampliada, a la conducción educativa le corresponde adquirir capacidades como las siguientes:

- **Visión**, esa porción de la vida institucional que hace posible identificar la escuela como propia porque define lo que se quiere que sea su escuela, y se comparte y acuerda con los demás miembros.
- Liderazgo pedagógico, que se manifiesta en conocer y saber los procesos que se desenvuelven en el aula y en la posibilidad de asistir a los maestros en la capacitación en servicio. En efecto, una de las tareas primordiales del equipo directivo se refiere al seguimiento, planificación y apoyo a la labor docente. La gestión pedagógica del equipo directivo, pareciera ser una de las características fundamentales de una gestión escolar exitosa. En los casos que los directores asumen el rol de orientadores, posibilita que los docentes compartan sus inquietudes con el director y soliciten su ayuda. De este modo, el director es percibido como un referente significativo que brinda apoyo para cumplir sus funciones y, en ningún caso como un inspector/evaluador de su trabajo.
- Equilibrio en las tareas cotidianas, entre las que refieren a la administración y las netamente pedagógicas.
- Gestión pedagógica, que implica ejercerla en forma permanente y no tan sólo a los efectos de supervisar o controlar el desempeño de los docentes.
- Responsabilidad sobre los asuntos globales de la escuela, donde la evaluación constituye el reaseguro del sostenimiento de la calidad.
- Relación con la comunidad. Al respecto, debe considerarse, que, en las escuelas que trabajan bien, el rol de atención a la comunidad es ejercido por los directivos, sin que ello implique negligencia o desatención a la función pedagógica.

c. Elaborar compromisos para el logro de la educación y la equidad social.

La escuela, como institución, necesita que los responsables o los que colaboran con su gestión produzcan o retomen iniciativas y acciones que le devuelvan el sentido a las prácticas educativas en torno a una escolaridad exitosa.⁷

d. Alcanzar una gestión autónoma para la escuela.

Es evidente que uno de los principales responsables de la autonomía en las escuelas es el equipo de conducción. Los espacios de autonomía que existen en las escuelas que trabajan bien generalmente han sido construidos por el director y a su vez son posibles gracias a la legitimidad que le otorga la existencia del Plan Educativo Institucional. Así es como se ha ido creando un clima favorable a la gestión escolar mediante la metodología de proyectos específicos a cargo del equipo docente. Esta modalidad de gestión de escuelas abre un espacio fuertemente orientado hacia una mayor responsabilidad sobre la acción escolar.

Formar al director para que asuma con todo el rigor y con responsabilidad la conducción de un plan institucional colectivo constituye una alternativa concreta para promover una gestión autónoma, en la que el "deber ser" institucional se convierta en objetivos, acciones y resultados concretos a ser evaluados y monitoreados.

f. Concebir la escuela como una organización que debe gestionar recursos de manera efectiva

El apoyo al trabajo docente supone que el director contribuya con materiales didácticos o cualquier otro recurso para la motivación de los alumnos o para la experimentación en el aula o fuera de ella. El director tiene la responsabilidad de gestionar y administrar los recursos en tiempo y forma para apoyar el trabajo pedagógico de los docentes.

VI.2. Pensamiento reflexivo

Requiere el desarrollo de otras capacidades como son: la abstracción, el pensamiento sistémico e integral y la experimentación.

- La **capacidad de abstracción** facilitará al director y/o docente extraer los datos de la realidad para reconstruirlos en un campo conceptual que posibilite procesos de descripción, análisis, síntesis y explicación. Todo lo que acontece en la escuela debe ser reconocido como algo más que "esto que me está pasando a mí ahora". Sólo de este modo es posible identificar variables e intervenciones oportunas basadas en el conocimiento acumulado y en opiniones informadas y de especialistas. Este "despegue" de la situación cotidiana también es requisito para facilitar la reflexión sobre el propio hacer, en docentes y en directivos.

⁷ Los estudios acerca de la gestión de escuelas con buenos resultados aportan algunas luces sobre el asunto. Estos estudios han identificado los factores comunes a muchos casos de escuelas que realizan muy bien su trabajo, por sus resultados con poblaciones de baja extracción social. Dichos factores muestran que sí es posible que los niños, de sectores cuyo origen socioeconómico los predestina al fracaso escolar, logren una escolaridad exitosa. En otras palabras, se trata de comprender que la pobreza *no impide* el éxito escolar.

- El **pensamiento sistémico e integral**: es una consecuencia de la abstracción ya que no sería posible identificar y comprender el funcionamiento de la escuela y sus dinámicas a partir de componentes aislados. Ya que la escuela es una unidad dinámica y una organización compleja, en la que: conviven personas con diferentes niveles de pertenencia e intereses, se despliegan prácticas diversas; se conforman culturas, tradiciones, visiones; se desatan conflictos, se ejercen diferentes roles, etc. Por tal razón es fundamental que los directivos desarrollen un pensamiento que vincule, integre, articule y establezca conexiones entre todos estos componentes. Esta capacidad posibilita construir una visión global e integrada de la institución, fundamental para las diferentes alternativas de intervención y para ajustar mejor las decisiones.
- La **capacidad de experimentación** se halla vinculada principalmente a dos procesos que también reconocen una base reflexiva: en primer término, es preciso ser capaz de proyectar visiones hacia el futuro y, en consecuencia, elaborar hipótesis o conjeturas acerca de posibles situaciones problemáticas; en segundo término, también es importante realizar un proceso de reconocimiento de dichas hipótesis desde el marco explicativo que provee la literatura especializada. Se asocia, como condición de esta capacidad, la necesaria documentación de la experiencia de modo que sea posible ejercer y ejercitar la transferencia de los resultados obtenidos.

VI.3. Aprendizaje Institucional

Podríamos definir el aprendizaje institucional como la capacidad que tienen los miembros de una institución para aprender de manera colectiva, para convertir las experiencias en objeto de análisis institucional, para transformar en tema de debate los avances y obstáculos de la práctica pedagógica y sus resultados. En otras palabras, el aprendizaje institucional nos dice que la escuela puede aprender de sí misma y puede, en consecuencia, mejorar y crecer como comunidad educativa.

El aprendizaje institucional es una condición para la instalación de cambios en las escuelas e incide en la constitución de equipos de docentes. Asimismo, el funcionamiento real de estos equipos también condicionará el desarrollo de prácticas institucionales de crecimiento y transformación.

Esta idea se sustenta en que los cambios institucionales necesitan de la intervención y participación de toda la comunidad y del trabajo en equipo. Para ello se requiere superar la visión de que la gestión y la enseñanza es un asunto de cada director y de cada docente por separado y asumir, por el contrario, que la gestión educativa es un compromiso de todos.

Por otro lado, el aprendizaje institucional reivindica el lugar del aprendizaje en todos los miembros de la escuela, porque también los que conducen y enseñan necesitan aprender y seguir creciendo. De esta manera podríamos vincular esta capacidad con la profesionalización del rol directivo y del rol docente.

Creemos necesario detenernos un poco en la cuestión de los **equipos docentes**, en cuyo centro se busca desarrollar capacidad para solicitar ayuda y dar confianza y respaldo a la iniciativa individual. En efecto, partiendo del principio que la gestión no es un hacer personal sino una misión colectiva, es fundamental que uno de los aspectos a trabajar desde el aprendizaje institucional sea el desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo, el que se caracteriza por una actitud pro-activa hacia la comunicación, abierta a la complementariedad, la búsqueda y aceptación de la crítica proveniente de los colegas.

Por lo dicho anteriormente es importante que desde la gestión se promuevan e incentiven actividades en las que se desarrollen procesos de aprendizaje institucional y de trabajo conjunto. Estas actividades podrían ser:

- Participación real en la construcción de los proyectos de la escuela.
- Análisis colectivo de los factores que inciden en el desarrollo de los procesos de aprendizaje en la escuela y diseño de estrategias de intervención adecuadas al contexto y a la población atendida.
- Participación real en la identificación y definición de las prioridades pedagógicas, que fortalezca la función de la escuela y los aprendizajes, especialmente si atienden poblaciones con bajos rendimientos escolares.
- Uso y circulación de los diferentes recursos disponibles (libros, materiales didácticos, etc.) y la elaboración de propuestas para su utilización en la enseñanza y para la reflexión individual y grupal de los docentes y directores.
- Encuentros regulares de docentes (por área, temática, proyecto específico, etc.) para la discusión e intercambio de enfoques, experiencias, resultados, etc. y para articular las acciones.
- Elaboración y desarrollo de propuestas de perfeccionamiento y capacitación tanto para los docentes como para los equipos de conducción a fin de:
 - reflexionar sobre las prácticas de enseñanza e institucionales
 - confrontar las prácticas con las construcciones teóricas
 - generar propuestas y proyectos innovadores
 - planificar en conjunto.

VII. SUJETOS Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN LA GE

Todas aquellas personas que se encuentren interesadas en la vida y en la misión de la escuela forman parte de la comunidad educativa y, en consecuencia, son los sujetos que pueden y deben intervenir en la GE. Estos sujetos no sólo son los encargados de la conducción, los directivos, sino que también son los docentes, los padres de familia, los alumnos, los administrativos y el personal dedicado a sostener los diferentes servicios que precisa el funcionamiento de la escuela.

Algunos estudios e investigaciones nos ha permitido conocer que la GE conlleva un mayor logro de la calidad de la educación cuando las personas participan más y se interesan más por alcanzar los objetivos escolares. A la luz de estas investigaciones se sabe que:

- Las escuelas tienen distinto grado de efectividad y que ello trae consecuencias en los **alumnos**.
- Cuando los actores de la escuela (profesores, alumnos, administrativos) adquieren **compromisos** entre ellos, la escuela es más efectiva en la enseñanza.
- Las principales características de una escuela de GE orientada a la mejora de la calidad, respecto de los sujetos, son:
 - Existe una mayor orientación hacia el logro de los aprendizajes por parte de los alumnos.
 - Se mantiene una alta expectativa respecto de los aprendizajes de los alumnos.
 - Se promueve una asignación y utilización efectiva y eficiente del tiempo destinado al aprendizaje.
 - Se mantiene y apoya un clima institucional que genera una filiación y pertenencia que se retroalimenta con la participación de la comunidad.
 - Se proporcionan oportunidades de aprendizaje tanto a docentes como a alumnos.

VII.1. Formas de Participación

Existen diferentes definiciones acerca de la manera en que se puede participar en los asuntos de la escuela. Recientemente se han reconocido dos (Frigerio, Poggi: 1992, 105): la forma **indirecta**, que se concreta a través de la elección de representantes en quienes se delega por un período la tarea de tomar decisiones y, en segundo término, la forma activa o **directa** que implica la intervención de los actores en los asuntos referidos a la gestión.

A partir de estas modalidades participativas se inscriben y articulan diversos niveles de participación, tal como se desarrollarán a continuación.

VII.2. Niveles de Participación

Los diferentes niveles de **participación** que a cada uno le corresponden dependen del grado de involucramiento que se tenga en los distintos ámbitos de la gestión educativa. Así, podemos distinguir cinco niveles de participación:

- a. **Información.** Consiste en el nivel más elemental y básico de participación, en el cual los individuos se limitan a conocer y a estar informados, pudiendo reaccionar positiva o negativamente. Esta clase de información, disponible y de público acceso, debe referirse entre otros, a los siguientes aspectos:
 - Responsabilidades de los distintos miembros de la comunidad educativa en la elaboración e implementación del PEI
 - Calendarización de las actividades propias de la escuela
 - Reglamento interno

- Organigrama
- Procedimientos administrativos y financieros
- Disposiciones administrativas, técnicas y financieras del Ministerio de Educación
- Proyectos y programas en ejecución

b. Colaboración. Es un nivel más elevado de participación y supone que voluntariamente, sin esperar nada a cambio, el sujeto se propone a sí mismo para el desempeño de alguna actividad. Por ejemplo, son actuaciones de colaboración entre otras algunas de las siguientes:

- Conducir los Actos Escolares
- Organizar muestras científicas, ferias de experiencias, fiestas culturales
- Colaborar en el mantenimiento del edificio
- Ofrecer charlas, capacitación o experiencias de enriquecimiento cultural y/o profesional

c. Consulta. Requiere un mayor grado de información e involucramiento en los asuntos de la escuela pues supone entregar opiniones, valoraciones, sugerencias, propuestas y cursos probables de acción para encausar dificultades o colaborar en la dinámica de los proyectos específicos. Estas opiniones pueden influir y condicionar una decisión pero no la determinan.

Este tipo de participación puede desarrollarse en las siguientes situaciones:

- En la identificación de problemas
- En la adecuación de contenidos curriculares
- En la definición del perfil de los estudiantes
- En la construcción de la identidad y misión institucional
- En los programas de capacitación docente
- En la elaboración del reglamento interno, etc.

d. Elaboración común. El o los individuos participan de la elaboración, análisis o evaluación de un tema, formulando recomendaciones y sugerencias. Se establece un grado de compromiso entre el que toma decisiones y el que las implementa. Por ejemplo, es frecuente que alguien tenga una idea y que luego se ponga en marcha, pero se reconoce que la participación colectiva lleva a una asignación de responsabilidades y acciones que contribuye en gran medida a mejorar la visión inicial de la propuesta.

e. Toma de decisiones. Refiere a todas las dimensiones de la escuela y requiere por ello la capacidad de asumir una posición justificada e informada sobre una decisión. En algunas circunstancias habría que fomentar la **co-decisión**, es decir, que las decisiones sean producto de una elección común, establecida desde los órganos colegiados (departamentos, consejos, etc.)

Por todo lo expuesto, es necesario reconocer la importancia de crear espacios de involucramiento responsable que conduzcan a un ejercicio progresivo de la participación, en sus diferentes niveles.

También es preciso advertir que los cambios introducidos en las formas de participación conducen a generar buenas prácticas en las escuelas, las que pueden ser representadas por los siguientes rasgos:

- **Visión y proyecto compartido**, se trata de una escuela que tiene un proyecto, una visión que todos comparten acerca de aquello que desea ser y que, por tanto, constituye su razón de ser.
- **Presencia de personas con altas expectativas** respecto de su labor en la escuela: los profesores esperan que sus alumnos aprendan y que sus colegas se preocupen por ese logro, del mismo modo, los estudiantes reconocen que existe una expectativa positiva respecto de sus desempeños académicos.
- **Una comunidad educativa** cuyos miembros realizan acciones concretas e identificables para el logro del proyecto pues participan, en su nivel, activamente.
- **Un director que ejerce liderazgo**, pero que sabe acompañarse de los aportes críticos que provienen de parte de los docentes lo que facilita el flujo de diferentes niveles de participación.
- **Focalización de las acciones en el aprendizaje de los alumnos y en la tarea del docente.**
- **Un clima de trabajo y vínculos estables y equilibrados.**

Ahora bien, en este punto cabe preguntarse: ¿Todas las escuelas pueden asumir una GE enfocada a la mejora de la calidad? Y si ello fuese posible, ¿cómo se logra?

VIII. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

VIII.1. Planificación del cambio y monitoreo de la acción

Consideramos conveniente definir el concepto de **cambio**, para lo cual recurrimos a las explicaciones de Fullan (1992), quien ha identificado a la escuela como una institución agente y generadora de la innovación. Para este autor existen dos conceptos claves para comprender la innovación: la adopción y la “implantación”⁸. El primero enfatiza la comprensión y adhesión a procesos de cambio de tipo individual, mientras la implantación requiere de la acción grupal.

De allí la importancia de captar que el cambio requiere de lo colectivo ya que de ello dependerá su éxito o fracaso y su continuidad en el tiempo.

⁸ Implantación no es igual a implementación. Se implementa un programa o proyecto desde los niveles superiores del sistema, mientras que este mismo proyecto se reconoce como “implantado” cuando hace parte de la cultura institucional. En la implementación las personas adoptan el cambio a nivel individual, en la implantación, en cambio, se hace propio el discurso y el hacer para el cambio en todo el ámbito de la escuela.

En el logro de este equilibrio, entre lo individual y lo grupal, tiene gran importancia el **microclima institucional** tanto como el apoyo externo proveniente de la autoridad y de la orientación profesional a cargo del sistema educativo. En esta instancia reconocemos como dispositivo clave a la intervención de los Supervisores.

Sobre el cambio en la gestión institucional, Fullan nos indica que existen cuatro condiciones para una “implantación” exitosa de la innovación educativa:

- a. Iniciación y **participación activa** por parte de toda la comunidad educativa, lo que contribuye a dinamizar la adopción del cambio.
- b. Presencia simultánea de un **apoyo** proveniente de parte de la autoridad. Esto requiere de parte de algunos actores del sistema, como por ejemplo, los Supervisores, asumir funciones de orientación pedagógica que requieren ser explicitadas y puestas en acción.
- c. **Cambio de comportamientos y de creencias**, lo que exige un trabajo previo para reconocer los supuestos que fundan las prácticas cotidianas.
- d. **Conocimiento de los cambios a implantar por parte de todos**, para lo cual se requiere ajustar las vías de comunicación a fin de que ésta sea eficaz y fluida.

Consideramos además estas otras condiciones:

-La **estabilidad del personal**, porque es una condición para sostener los proyectos. Docentes itinerantes, poco arraigados, han demostrado ser un componente de impacto negativo en la gestión.

-La **participación de los padres** en los asuntos de la escuela y los aprendizajes de los hijos, pues pareciera que la competencia y responsabilidad se acrecientan cuando ellos sienten que participan en un asunto que les interesa y acerca del cual tienen responsabilidad reconocida.

Por su parte, el **docente** puede contribuir a la “implantación” del cambio desarrollando:

- a. Relaciones permanentes con sus pares.
- b. Propósitos conocidos y compartidos.
- c. Continuo perfeccionamiento profesional.
- d. Compromiso personal para el logro de una tarea eficaz y eficiente.

La planificación del cambio, entonces, deberá considerar estas condiciones.

Se ofrece un listado de acciones que podrían integrarse a la planificación y que retoma algunas de las actividades inherentes a la gestión educativa orientada a la mejora de la calidad:

- a. La **capacitación profesional del directivo** en gestión educativa.
- b. El diseño, implementación y evaluación del **Plan Educativo Institucional**

- c. El diseño, implementación y seguimiento del **Proyecto Curricular Institucional**.
- d. La **atención a la equidad**, la diversidad y la función social de la escuela.
- e. El diseño de un **sistema de información permanente** que facilite monitorear el logro de los objetivos educacionales con sostenimiento y acrecentamiento de la calidad.
- f. La **capacitación profesional de los docentes** para el logro de las metas educacionales y el trabajo colaborativo.
- g. La construcción de la visión-misión institucional en el marco de un **clima institucional** que favorece la cultura del trabajo constructivo e innovador.
- h. La creación de dispositivos de **comunicación con la comunidad** a la que sirve la escuela.
- i. La **definición y concentración en las prioridades educacionales** definidas para la escuela: educabilidad, aprendizajes válidos y significativos, equidad en el acceso a los bienes de la cultura. Propuesta ésta que intenta enfatizar el trabajo sobre lo que más urge en las escuelas: reforzar la dimensión pedagógica, los saberes y el saber hacer que permiten hablar de la docencia y en particular de la dirección escolar como una profesión. Con saberes y técnicas especializados, con responsabilidades específicas.

En cuanto al **monitoreo de la acción**, se puede decir que a las escuelas les favorece recibir una vigilancia crítica que ejerza un cierto control sobre su propia acción. Pero también es fundamental que se elaboren sistemas estables y continuos de monitoreo internos y autoevaluaciones como un componente más de la planificación, que posibiliten analizar tanto los procesos como los resultados y constatar los cambios producidos.

VIII.2. Trabajo en colaboración

El trabajo en colaboración es una metodología que conduce a un proceso de enseñanza y aprendizaje productivo y constructivo entre los miembros de una comunidad educativa, aún cuando provengan de diferentes niveles formativos, con diversas experiencias previas. Favorece y facilita la toma de decisiones conjuntas para la resolución de situaciones problemáticas y la implantación de cambios significativos y relevantes al interior de la escuela.

Esta clase de trabajo requiere que todos se responsabilicen respecto de sus propias actividades y también con relación a la que realizan los demás integrantes del equipo. En este sentido podemos afirmar que el éxito que se alcanza en el logro de una meta grupal es un estímulo muy favorable para un proceso formativo institucional interesado en implementar un modelo de GE.

En efecto, el intercambio activo de ideas en el centro de pequeños grupos incrementa paulatinamente la participación y promueve la asunción o el posicionamiento crítico frente a los problemas y dificultades propias o de los colegas.

El trabajo colaborativo debe avanzar hacia la construcción de un consenso grupal que permita evitar la discriminación de aquellas intervenciones que difieren de las

hipótesis propias y que, por tanto, podrían ser rechazadas o excluidas. Al respecto, es importante observar que las concepciones previas o las teorías y creencias que no han sido lo suficientemente reflexionadas o concientizadas pueden atender en el momento de incorporar el saber individual para el logro de un proyecto común. En consecuencia, será misión del grupo, o de la conducción educativa, detectar el desarrollo potencial de cada docente o equipo de docentes, de modo que a partir de allí se pueda propiciar una interacción cada vez más activa y pertinente al fin propuesto.

El trabajo en colaboración tiene un objetivo fundamental que consiste en evitar la reiteración y la superposición de acciones y por ende, la pérdida de esfuerzos, lo cual impactará positivamente en el logro de objetivos comunes.

Supone dos fases. En primer término, la asignación de roles, que generalmente se realiza en forma espontánea y en segundo lugar, la asignación de tareas.

Desde la perspectiva social, la colaboración permite también:

- Establecer nuevos vínculos interpersonales.
- Percibir y valorar las capacidades propias y las de los miembros del equipo.
- Comprobar el grado de claridad que asiste a la transmisión de los mensajes.
- Comprobar la comprensión de los estilos de aprendizaje propio y de los demás.
- Intercambiar métodos y materiales académicos de interés para todos creando un espacio de experiencia común que contribuya a sentir al grupo como un espacio eficiente para la proyección personal.

Sin embargo algunas investigaciones y experiencias han mostrado que en algunas ocasiones el trabajo en colaboración no es más significativo ni eficiente que aquel que puede llevarse a cabo en forma individual. Por esta razón es importante plantear tres aspectos de los grupos: su composición, las tareas que deben realizar y el seguimiento o monitoreo de lo realizado.

a. Respecto a la conformación del grupo la experiencia indica que:

a.1 Los grupos pequeños aseguran la participación de todos los miembros.

a.2 La heterogeneidad del grupo puede considerarse como una característica tanto positiva como negativa. Refiere a caracteres que involucran la personalidad y la vida emocional de las personas. No obstante, desde la perspectiva del producto deseado sabemos que la heterogeneidad puede también favorecer una producción creativa.

b. Aunque las actividades puedan ser distribuidas en forma espontánea a partir de la propia iniciativa de los miembros del grupo de trabajo es preciso:

- Estar muy atento a la distribución de tareas que se realizan entre los miembros del grupo observando el aporte individual, el desempeño de cada uno en la interacción y el grado de contribución al logro de una solución en común.

- c. Las tareas deben ser presentadas en forma clara y deben también estar especialmente indicadas para el desarrollo o el desenvolvimiento de un aprendizaje colaborativo.**

En síntesis, el trabajo en colaboración posibilita el crecimiento de la comunidad educativa, la participación creciente de sus miembros, la democratización de las decisiones, todo esto al servicio de la transformación de la escuela.

IX. A MODO DE CIERRE

Consideramos que el enfoque que propone la Gestión Educativa orientada a la mejora de la calidad posibilita reflexionar acerca de nuestro trabajo en las escuelas. Esto consiste en que no se busca tan sólo mantener a la escuela como está y como viene siendo sino que se promueve instalar un cambio cualitativo que implica a toda la comunidad. Al mismo tiempo, advertimos que esta idea de Gestión Educativa contiene una dinámica particular porque a medida que las escuelas avanzan en su aplicación y desarrollo se vuelven mejores, sus resultados son más ajustados al medio y a su misión social y el cambio que se produce posibilita que la escuela se mejore continuamente a sí misma. Por esta razón hablamos de una escuela que aprende a desenvolver más equitativamente su función, con mayor calidad y centrada en sus beneficiarios.

Si bien es cierto que muchas de las cuestiones que se han planteado en este documento no son nuevas y probablemente ya hayan sido incorporadas a la tarea institucional, creemos conveniente afianzar y profundizar esta línea y resignificarla en el marco del Proyecto de “Promoción de la Autonomía Escolar”, a fin de alcanzar y lograr los resultados que se han propuesto desde la política educativa:

- Crecimiento profesional de los directivos y equipos docentes,**
- Itinerarios escolares exitosos en los alumnos,**
- Aprendizajes significativos para todos los alumnos,**
- Inserción de las escuelas en la trama de la comunidad,**
- Clima productivo en la vida cotidiana de la escuela climas.**

La gestión educativa integral de la institución no debería perder de vista estos objetivos o cualquier otro que signifique un avance y una mejora en el cumplimiento de su función en la sociedad.

Durante muchos años la gestión educativa estuvo impregnada de condicionamientos provenientes de la medición de los resultados, ignorando la importancia de los procesos y los sujetos. En la actualidad se reconoce que esa información es un insumo muy importante para la detección de problemas y necesidades, para la elaboración de un plan y su consecuente aplicación y evaluación. Pero la sola presencia y obtención de los datos no pueden promover el cambio que la escuela necesita.

En la gestión educativa orientada a la mejora se requiere esencialmente reconocer que la calidad es un bien gradual y no tan sólo un acontecimiento; que se conjuga lentamente, en consenso de actitudes y compromisos y, esencialmente, a condición de la existencia de una política educativa que se propone explícitamente apoyar al logro de más y mejores resultados educativos para todos.

X. BIBLIOGRAFÍA

- ANDRACA, ANA MARÍA DE. *Actas Seminario Internacional Ventajas y Riesgos de la Descentralización en las Reformas Educativas*. PREAL, Santiago, 1996.
- BELTRÁN, MIGUEL, "The Seventeen Spains," en Richard Gunther (ed.), *Politics, Society and Democracy: The Case of Spain*. Westview Press, Boulder, CO, 1993.
- BROWN, D.J., *Decentralization and School-Based Management*. Falmer Press, London, 1990.
- CARCIOFI, RICARDO, CENTRÁNGOLO, OSCAR, Y LARRAÑAGA, OSVALDO, *Desafío de la descentralización: Educación y salud en Argentina y Chile*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, Santiago, 1996.-
- CASTILLO, MELBA, *La descentralización de los servicios de educación en Nicaragua*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, Santiago, 1997.
- CHUBB, J.E. y MOE, T.M, *Give Choice a Chance*. DC: Brookings Institution, Washington, 1989.
- DUBET, F. et al. "Mobilisation des établissements et performances scolaires. Le cas des collèges". *Revue Française de Sociologie*, XXX, 1989, pp. 235-256.
- Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, Santiago, 1997.
- el Caribe-CEPAL, Santiago, 1997.
- FERREYRA H., CARANDINO E. Y PERETTI G., *Los problemas de la Educación Media en la Argentina*, Mención Premio Academia Nacional de Educación, Mimeo, Buenos Aires, 2001.
- FRIGERIO, G. Y POGGI, M. *La Supervisión, instituciones y actores*, OEI – MCE, Bs. As., 1989.
- FRIGERIO, G. Y POGGI, M. *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión*. Troquel, Buenos Aires, 1992.
- FULLAN, MICHEL. *Successful school improvement*. Open University Press, Buckingham, 1992.
- GOBIERNO DE CORDOBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "asistencia socio-pedagógica proyecto educativo institucional", DEMyS, Córdoba, 2000.
- GOBIERNO DE CORDOBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "Asistencia socio-pedagógica proyecto curricular institucional", DEMyS, Córdoba, 2000.
- GOBIERNO DE CORDOBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "Capacitación en la escuela 2000", DDPE, Córdoba, 2000.
- GOBIERNO DE CORDOBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "Capacitación en la escuela 2001", DDPE, Córdoba, 2001.
- GOBIERNO DE CORDOBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "Transformación de la Educación Media-Documento A", DEMyS, Córdoba, 2000.
- GOBIERNO DE CORDOBA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "Transformación de la Educación Media-Documento B", DEMyS, Córdoba, 2001.
- HALLINAN, MAUREEN (ed.), *Restructuring Schools: Promising Practices and Policies*. Plenum, New York, 1995.
- HANSON, MARK. *La Descentralización Educativa: Problemas y Desafíos*. PREAL, Santiago, 1997.
- HERRERA, MARIANO. "Identidad profesional y formación de directores". En: *Coloquio: La dirección de la escuela*. Fundación Polar, Caracas, 1996, pp. 153 – 185.
- GUIÑIZ, MANUEL. "Políticas de gestión para las escuelas". En: *Dos miradas a la gestión de la escuela pública*, Tarea, Lima, 1998, pp. 9-113.

- JUSTA EZPELETA. "La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina". En: *Coloquio: La dirección de la escuela*. Fundación Polar, Caracas, 1996, pp. 83 - 98.
- KIT IRENE, "Recomendaciones para la fase inicial de implementación a nivel de establecimientos educativos. Proyecto Promoción de la Autonomía Escolar", *Programa Modernización del Estado de la Provincia de Córdoba, Córdoba, Enero 2002.-*
- KIT, I., ALLEN B. Y TERIGI, F. *Propuesta pedagógica institucional*. Plan Social Educativo. Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires, 1998.-
- LANE, JOHN Y EPPS, EDGAR (eds.), *Restructuring the Schools: Problems and Prospects*. McCutchan, Berkeley, 1992.
- MANFIO, ANTONIO JOAO. "La capacitación de un directivo innovador". En: *Coloquio: La dirección de la escuela*. Fundación Polar, Caracas, 1996, pp. 125 – 151
- MANKOE, JOSEPH Y MAYNES, BILL, "Decentralization of Educational Decision-Making in Ghana," en *International Journal of Educational Development* 14, N° 1, 1994: 23-33.
- MAUREIRA T., FERNANDO. *Aportes de la investigación anglosajona y francesa a la gestión escolar*. CIDE, Santiago, 1997. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, Santiago, 1997.
- OBIEN, JEAN PIERRE. "La formación profesional en los directores de escuela". En: *Coloquio: La dirección de la escuela*. Fundación Polar, Caracas, 1996, pp. 65 - 82.
- ORNELAS, CARLOS, *La descentralización de la educación en México*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, Santiago, 1997.
- PINI, MÓNICA EVA. "El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de la escuela". En: *Análisis de políticas, documentos de problemas educacionales de América Latina*. REDUC, Santiago, 1997, pp. 19 – 27.
- PUELLES BENÍTEZ, MANUEL DE, "Informe sobre las experiencias de descentralización educativa en el mundo occidental," *Revista de Educación* 299, 1992: 353-376.
- RUIZ MIER, FERNANDO Y GIUSSANI, BRUNO, *La descentralización y el financiamiento de la provisión de servicios de educación y salud en Bolivia*.
- SANTOS FILHO, JOSÉ C. DOS, "The Recent Progress of Decentralization and Democratic Management of Education in Brazil," *International Review of Education* 39, N° 5, 1993: 391-403.
- SLAVIN, ROBERT. *Salas de clase efectivas, escuelas efectivas: plataforma de investigación para una reforma en América Latina*. PREAL, Santiago, 1996.
- VARGAS, JORGE ENRIQUE Y SARMIENTO, ALFREDO, *Descentralización de los servicios de educación y salud en Colombia*. Naciones Unidas, Comisión
- WINKLER, DONALD. *Descentralización de la Educación: participación en el manejo de las escuelas en el nivel local*. Banco Mundial, Washington, 1997.
- WOHLSTETTER, P. y ODDEN, A. "Rethinking School-Based Management, Policy and Research," *Educational Administration Quarterly* 28, N° 2, 1992: 529-542.

XI. GLOSARIO

AUTONOMÍA: Capacidad institucional para establecer pautas de gestión y gobierno por parte de la propia comunidad educativa, en el marco de las prescripciones establecidas por la política y la normativa emanadas del gobierno nacional y provincial.

COMPETENCIA: es un conocimiento en acción. Una habilidad reconocida, implica un saber hacer, con saber y con conciencia.

COMPETENCIAS EDUCATIVAS PRIORITARIAS: son los aprendizajes, definidos en términos de competencias, que las escuelas establecieron como fundamentales en función de las necesidades detectadas y de su contexto, con el objeto de mejorar los niveles de retención.

ESTRATEGIA: conjunto de trayectorias que combinan distintos tipos de recursos que son visualizadas y diseñadas por un actor o grupo de actores con el propósito de alcanzar determinados objetivos en una situación determinada.

GESTIÓN CURRICULAR: proceso de construcción participativa que busca organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en una institución concreta.

GESTIÓN EDUCATIVA: direccionar, orientar los recursos humanos del sector educativo con el objeto de mejorar las prácticas educativas y favorecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos.

GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA: refiere al ámbito de la escuela. Es una concepción global que permite y posibilita: A. Captar la realidad institucional de forma global y en el marco de su propio contexto, de manera democrática y participativa pues comprende al conjunto de los integrantes de la comunidad educativa. B. Establecer un plan de acción (PEI) compuesto por acciones sistemáticas, coordinadas e integradas lo que facilita ver como un todo las dimensiones pedagógico-curricular (PEC), administrativa, organizativa y comunitaria. C. Reconocer que la misión educativa de la escuela está focalizada en sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos. D. Alcanzar como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad.

GESTIÓN INSTITUCIONAL: hacer las diligencias y acciones que permiten lograr el fin, los objetivos, lo planeado en una institución.

INDICADORES EDUCATIVOS: El concepto de “rendimiento de aprendizaje” puede ser operacionalizado a través de ciertos indicadores estadísticos. Considerando que la selección de indicadores se basa en el tipo de información que se desee generar, pueden mencionarse –entre otros- los siguientes: tasas de escolaridad; tasas de deserción; tasas de promoción; tasas de repetición; tasas de abandono; tasas de sobre-edad.

LIDERAZGO: Se refiere a los comportamiento y acciones que toma el equipo líder para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión o de la calidad total. La valoración se hace en torno a la apreciación de cómo quienes tienen una responsabilidad, estimulan y reflejan la calidad total, tanto en la gestión como en el proceso que una institución educativa pone en marcha para su mejoramiento. El liderazgo de los encargados de dirigir una institución educativa tiene como una de sus facetas sustantivas, el manejo de aspectos éticos y axiológicos favorables para el logro de objetivos y metas, tanto institucionales como personales.

LINEA DE BASE: información básica y sustancial de una institución para representar su situación o estado actual. Posibilita identificar nudos críticos y posibles causas. A partir de esta información se pueden diseñar estrategias para el cambio y superación. Permitirá disponer de un patrón de comparación y progresión. Incluye datos sobre rendimiento, matrícula, asistencia, calidad de las propuestas educativas, para los cuales se requiere aprovechar la información (cualitativa y cuantitativa) que ofrecen distintas fuentes.

META: es cuando en el objetivo se establece el tiempo en que se debe cumplir y/o alguna medida específica de logro. Se establecen “medidas” para el logro de los resultados.

PARTICIPACIÓN: proceso por el cual cada uno de los miembros de la comunidad educativa, opina, ejecuta, decide, y evalúa la gestión.

PROGRAMACIÓN CURRICULAR O PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL: conjunto de acuerdos y criterios que orientan las decisiones que deberán tomar los docentes de una institución en torno a que, cuando, como enseñar y evaluar y actuar de manera coordinada en los procesos de enseñanza aprendizaje.

VISIÓN: es la institución deseada, es la proyección hacia el futuro. Se debe convertir en meta a lograr. Es la que debe mover las acciones profesionales de los actores institucionales, es el incentivo de las tareas laborales.

Equipo de trabajo:

Elaboración: Dra. Mónica Luque.

Colaboración: Lic. Alejandra Salgueiro, Lic. Mabel Duro y Lic. Horacio Ferreyra

Corrección de Estilo: Lic. Susana Juanto

Adaptación para la Web: Prof. Gabriela Galindez