



**Universidad
Católica
de Manizales**

**Gerencia Educativa
Y Teoría Administrativas
Organizacionales**

José Fernando Marín Flórez

2014

GERENCIA EDUCATIVA Y TEORÍAS ADMINISTRATIVAS ORGANIZACIONALES



Monografía presentada por
José Fernando Marín Flórez

Director
Faber Andrés Alzate

Para optar al título de
Especialista en gerencia educativa

Universidad Católica de Manizales
Medellín – Colombia
Octubre 10 de 2014

Contenido

Resumen	4
Abstract	4
Palabras clave	5
Key words	5
Introducción	6
1. El hombre: Ser para la educación	7
2. La escuela: proceso de enseñanza-aprendizaje formalizado	10
3. La Escuela: organización educadora	16
4. La gerencia educativa: aspectos generales	22
4.1. Principales teorías administrativas y su relación con el entorno educativo	26
4.1.1 Doctrina Administrativa	26
4.1.2 Administración Científica	27
4.1.3 Organización Burocrática	29
4.1.4 Teoría de la organización y las relaciones humanas de Elton Mayo	31
4.1.5 Organización contingente	33
4.1.6 Enfoque Político	34
5. Gestión educativa estratégica para la escuela como organización	37
5.1. Características de la Gestión educativa estratégica	41
5.2 Componentes de la Gestión educativa estratégica	44
6. Cierres y aperturas.	47
Referencias	49

Resumen

La misión fundamental de la escuela es la de posibilitar el servicio educativo para toda la sociedad, labor social que debe desempeñar con altos criterios de calidad y competitividad en una sociedad cada vez más globalizada. Para el desarrollo de esta trascendental tarea, la escuela se ha constituido en una organización en la cual se desarrollan procesos administrativos de planeación, ejecución, dirección y control permanentes, que posibilitan que se pueda prestar adecuadamente este servicio. Compete al gerente educativo estar adecuadamente formado para gestionar eficientemente la organización escolar que lidera.

Abstract

The fundamental mission of the school is to make possible the educational service for society, this social work must be done with high standards of quality and competitiveness in this increasingly globalized society. For doing this important task, the school has become on an organization that develop continuous administrative process to make its mission possible. The educational manager must be competently trained and prepared to properly manage the school organization that he leads.

Palabras clave

Escuela – organización – gerencia – teorías administrativas – gestión estratégica

Key words

School - organization - management - management theories - strategic management

Introducción

La educación tiene una doble misión en la sociedad: conservar los valores tradicionales que le dan identidad y, al mismo tiempo, posibilitar su transformación para que esta cada día alcance más niveles de desarrollo que permitan una mejor calidad de vida para todos. Esta doble misión se desarrolla mediante el intercambio de saberes de los miembros de la comunidad educativa que aportan sus conocimientos y expectativas de un futuro mejor.

Para prestar un óptimo servicio educativo a la sociedad, la escuela ha de estructurarse adecuadamente en sus aspectos antropológicos, axiológicos, sociológicos, epistemológicos, pedagógicos y curriculares, teniendo como carta de navegación su propio proyecto educativo institucional.-Otro aspecto importante en la estructura escolar es el administrativo: la escuela se concibe como una organización social, que está llamada a responder a su misión social con criterios de calidad y pertinencia y, por tanto, su modelo de gerencia debe estar ajustado a las necesidades propias y de la sociedad que la circunda.

Es pertinente que el gerente educativo tenga amplio conocimiento de la ciencia administrativa y sus teorías para que, tomando los elementos más valiosos de estas, pueda construir un modelo administrativo ajustado y eficiente para su organización escolar, buscando el éxito de su organización y la satisfacción de las necesidades de la sociedad en la que se inscribe. Esta monografía hace un recorrido por algunas teorías administrativas, llegando a afirmar que se debe aplicar un modelo de gestión educativa estratégica que responda a la esencia de la escuela y a su misión social.

1. El hombre: Ser para la educación

Desde el mismo momento en el que el ser humano es dado a luz, entra en un proceso de adquisición de conocimiento que lo capacitará para interactuar de forma adecuada en la sociedad en la cual vivirá. Ciertamente, los aprendizajes fundamentales para la vida son adquiridos en los primeros años de la vida, mediante la relación constante con las personas que le rodean y, de forma particular, en su ambiente familiar. El Ministerio de Educación Nacional presenta a la familia “como núcleo fundamental de la sociedad y primer responsable de la educación de los hijos hasta la mayoría de edad o hasta cuando ocurra otra clase o forma de emancipación” (1994, Art. 7); además reconoce a la sociedad como la principal “responsable de la educación junto con la familia y el Estado, dándole competencia para vigilar la prestación del servicio educativo y el cumplimiento de su función social” (Ministerio de Educación Nacional, 1994, Art. 8). Se evidencia entonces cómo la ley da pleno reconocimiento al papel relevante que desempeñan la familia y la sociedad en la educación del ser humano, demostrando que la educación no es un asunto exclusivo de las instituciones educativas, sino que inicia en el hogar, hasta llegar a la escuela y a un contexto social concreto.

Este proceso de aprendizaje es permanente e inacabado, pues siempre se tendrá la posibilidad de adquirir un nuevo conocimiento. De ahí que, sin dudar, se puede afirmar que el hombre es un ser para la educación, ya que durante toda la vida, y en todos los ambientes donde se desenvuelve, está adquiriendo y compartiendo conocimientos con los cuales conserva y, a su vez, transforma la sociedad.; Con razón afirma Morales Parra que “El ser humano aprende desde que es concebido hasta que muere y todos los ambientes, todas las circunstancias y todos los lugares en los que hace presencia existencial son oportunidad de educación” (s.f.,p.3).

El ser humano pertenece a un momento particular de la historia y del tiempo que delimitan su *modus vivendi*; ningún ser humano es ajeno a la cultura que los circunda, pues se es social por naturaleza, se vive una relación recíproca de necesidad y ayuda con los demás miembros de la sociedad. Es la misma sociedad la que brinda al ser humano la información y formación necesaria para que pueda sentirse miembro realmente activo de la misma, con capacidad para conservar los valores fundantes de su cultura y, al mismo tiempo, con las facultades necesarias para transformar su entorno procurando una mejor calidad de vida para sí y para los suyos en un proceso constante de construcción de la propia historia.

La educación tiene entonces esa primera función, que es indispensable, más allá de la transmisión de conceptos que, en muchos casos, resultan abstractos. Su misión primordial es la capacitación del hombre como ser social, responsable de su propia vida en relación con otros, dentro de una sociedad que los ampara y de la cual es el artífice principal. Todos estos valores culturales, válidos en cada sociedad, son el eje temático de la educación del hombre en sus primeros años y se van perfeccionando durante toda la vida, pues así como la historia se va escribiendo cada día, hasta el final, también el hombre se va educando y construye esta misma historia en un proceso de educación social y personal permanente.

Ahora bien, la educación es una ruta de doble vía: por un lado, cada sujeto tiene la posibilidad de adquirir conocimientos de las personas que le rodean y, simultáneamente, puede proporcionar conocimiento a estas mismas personas; cada que el ser humano interactúa con otros, está desarrollando este proceso: enseña y aprende. Enseña al compartir su experiencia de vida, su historia, su forma de concebir la realidad y su forma de proyectarse hacia el futuro en una espiral

de crecimiento constante y de madurez personal y social; simultáneamente, aprende del otro al escuchar, reflexionar y compartir los principios que rigen su existencia y los ideales que se tienen de realización humana. Este proceso, la mayoría de las veces pasa inadvertido, pero es una realidad totalmente verificable en las relaciones sociales. La educación siempre tendrá esta dupla que no puede ser separada: enseñanza – aprendizaje y cada ser humano está facultado para desempeñar estas dos funciones: - enseñar y aprender simultáneamente, pues no es sujeto pasivo de este proceso educativo, sino todo lo contrario, es parte activa y fundamental del mismo.

La escuela es un escenario educativo en constante tensión: de un lado, tiene el deber de conservar e impartir al ser humano los valores y rasgos propios de la cultura que le circunda, con el propósito de mantener la identidad cultural y, de otro lado, tiene también el deber de crear conciencia de la necesidad de transformar la sociedad, para que en este proceso educativo el sujeto se sienta constructor de su sociedad y procure transformar su entorno, tendiendo siempre hacia el bienestar, lo cual redundará en mejor calidad de vida.

Con los conocimientos que el ser humano va adquiriendo en su vida, se va construyendo a sí mismo, pues no es un ser acabado, sino que está en construcción permanente y, a la par que se va construyendo a sí mismo, construye la sociedad que lo circunda. Este proceso, ambivalente en apariencia, de conservación y transformación de la sociedad, es posible cuando cada ser humano descubre su rol esencial en la sociedad en la cual está inmerso.

2. La escuela: Proceso de enseñanza-aprendizaje formalizado

Con el firme propósito de construir sujetos competentes personal y socialmente mediante la educación, a largo de la historia, cada sociedad ha ido formalizando cada vez más este proceso de enseñanza- aprendizaje. Se ha dicho que la primera educación se recibe en el hogar, al lado de la familia y de la sociedad y, como complemento, viene una segunda etapa en este proceso educativo, brindada principalmente por la escuela. Esta educación escolar es limitada, es decir que, después de que el ser humano ha alcanzado cierto grado de preparación que lo faculta para desempeñarse activa y productivamente en la sociedad, ya la escuela puede decir que ha cumplido su misión social. Por el contrario, la educación en la familia o en la sociedad no finaliza, pues el ser humano siempre será un ser social y dentro de la sociedad siempre tendrá la posibilidad y, si se quiere, la responsabilidad, de adquirir o de transmitir conocimientos a sus semejantes. Dentro del proceso de adquisición de conocimiento la escuela, como institución formal prestadora de este servicio, se constituye en uno de los principales ambientes donde el hombre puede efectuar este intercambio de conocimientos.

En este escenario escolar intervienen diferentes actores, cada uno con un rol protagónico en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues la razón de ser de la escuela es la comunidad educativa que la hace viable. Forman parte de esta comunidad educativa escolar los estudiantes, los maestros, los directivos, la familia y el entorno social. El término “comunidad” refiere a un grupo de distintas personas con un objetivo en común, que unen todas sus potencialidades para que este objetivo pueda alcanzarse, de ahí que la escuela esté formada por una comunidad educativa escolar, pues son distintos grupos de personas que la conforman, todos con un mismo objetivo y

trabajando para hacerlo realidad. Cada uno de los miembros de esta comunidad educativa, sujetos reales, tienen sus propias características, sus necesidades e intereses, tienen formas particulares de pensarse y proyectarse en su propia historia de vida:

- Los alumnos: en una sociedad con un mediano desarrollo se puede afirmar que todos sus miembros han pasado alguna vez por una escuela, es decir, que alguna vez han sido alumnos. Los alumnos constituyen la esencia de la escuela, sin estos, la misma escuela no existiría y llegan a la escuela con unos conocimientos previos adquiridos primordialmente en su hogar. Llegan con sueños, ilusiones y deseos de superarse cada día, dando lo mejor para que el proceso de enseñanza-aprendizaje resulte un éxito. Ellos llegan a sus aulas de clase para adquirir contenidos y conocimientos para ser competentes en la sociedad y este proceso se efectúa mediante una socialización día a día. En ningún momento pueden ser sujetos pasivos del proceso enseñanza-aprendizaje, pues son ellos mismos los que serán afectados con la educación que se les imparta, por eso para que exista una real calidad en la educación, se debe contar con el compromiso de cada alumno de recibir críticamente la enseñanza que se le da.

Cuando se afirma que la educación tiene una doble función de preservar y transformar la sociedad, esta responsabilidad recae, en primer lugar, sobre los alumnos que, sobre todo en los primeros años de su educación escolar, reciben los conceptos indispensables para mantener la supervivencia de la sociedad, pero que ya en años superiores, a medida que crece su capacidad de razonamiento y de hacer juicios críticos, tienen la responsabilidad de ir transformando la sociedad, tendiendo siempre a buscar una mejor calidad de vida

para sí mismos y para la sociedad en general. Ministerio de Educación Nacional afirma que “el alumno es el centro del proceso educativo y debe participar activamente en su propia formación integral” (1994, Art. 91); Además, esta ley aclara que

La educación debe favorecer el pleno desarrollo de la personalidad del alumno, dándole acceso a la cultura, al logro del conocimiento científico y técnico y a la formación de valores éticos, morales, ciudadanos y religiosos que faciliten la realización de una actividad útil para el desarrollo socioeconómico del país. Es responsabilidad de la institución para con los alumnos favorecer el desarrollo equilibrado y armónico de las habilidades y capacidad de toma de decisiones, la adquisición de criterios, el trabajo en equipo, la administración eficiente del tiempo, la asunción de responsabilidades, la solución de conflictos y problemas y las habilidades para la comunicación, la negociación y la participación. (Ministerio de Educación Nacional, 1994, Art 92)

Los maestros: Son los facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en la escuela. La principal misión de un maestro es motivar a los alumnos para que disfruten productivamente su estadía en la escuela, pues cuando están motivados es más fácil que se dé el intercambio de conocimientos. Los maestros han de asumir responsablemente su vocación, pues lo que ellos transmitan a sus alumnos será replicado en generaciones futuras. Deben ser profesionales idóneos no solo en un saber específico, sino, sobre todo, en humanidad, pues su acción pedagógica recaerá directamente sobre seres humanos;—por tanto, una sociedad realmente consciente de la labor de los maestros los ha de tener en alta estima y ha de dignificar cada vez más la labor docente. La Ley general de educación, en el artículo 104, entiende al maestro como el orientador en los establecimientos educativos de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los alumnos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad. (Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley General de Educación)

- Los directivos: Son el equipo humano que hace viable que la escuela exista como institución. Este equipo pone al servicio de la escuela todo su potencial para lograr que los objetivos que se ha propuesto la escuela como institución puedan ser alcanzados. Los directivos planean los proyectos de la escuela, coordinan la ejecución de los mismos y evalúan los resultados alcanzados, trabajando siempre en perfecta interacción con toda la comunidad educativa. Por tanto, deben conocer la realidad propia de cada escuela, sus propias necesidades y expectativas para, de acuerdo con esto, y dentro de un marco normativo general, presentar el plan de acción para ejecutar en la escuela, buscando que siempre brinde una educación de calidad que responda a las expectativas de la sociedad. También es tarea de los directivos gestionar los recursos financieros necesarios para que la escuela se mantenga competente en la sociedad, velando no solo por el bienestar de sus miembros sino también por su planta física, de forma tal que sea agradable para todos, lo cual facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La familia: es el núcleo de la sociedad y por tanto, es la primera encargada de la educación de los hijos, responsable en la educación de la sociedad misma pues es el primer ambiente donde el ser humano adquiere conocimientos básicos para su interacción. Su labor en el proceso educativo de la sociedad llega también a la escuela, pues es la familia quien debe acompañar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. La familia debe participar activamente de la escuela, pues es allí donde son educados sus hijos, por tanto, debe velar para que les brinde los elementos necesarios y, de forma idónea; debe profundizar estos conocimientos en el hogar, abordándolos de forma crítica.

La familia siempre será el lugar principal donde se educa una sociedad y, por tanto, no puede olvidar esta responsabilidad y compromiso.

- Egresados: Se constituyen en la evidencia del trabajo educativo realizado en la escuela, pues en ellos se concreta la aplicación del proyecto educativo institucional. Los egresados son quienes ponen al servicio de la sociedad todos los conocimientos y competencias que les brindó la escuela, dándose de esta forma la cristalización de la misión de la escuela en su doble vía de mantener los valores fundamentales de la sociedad y, simultáneamente, la transformación de la misma. Además, tienen la misión de seguir aportando a la escuela sus conocimientos ya desde la perspectiva de haber sido formados por esta para que, con sus aportes, esta se pueda fortalecer en los procesos que ejecuta, buscando siempre la calidad de la educación. Los egresados han de ser personas útiles para la sociedad.
- El entorno social: La escuela no es una isla en la sociedad, por el contrario, está inmersa en ella y no se concibe ajena a la realidad que la circunda. Cada escuela está inmersa en una realidad social específica, un entorno social particular que la afecta de alguna manera, dándose una relación de doble vía: en primer lugar, el entorno la puede afectar positiva o negativamente y, en segundo lugar, la escuela debe influenciar positivamente la realidad que la circunda, buscando siempre que el entorno se vea beneficiado de tener una escuela como vecina.

Ahora bien, de acuerdo con el artículo 14 del Decreto 1860 de 1994, en la formalización del proceso de enseñanza- aprendizaje, toda escuela, para prestar el servicio educativo a la sociedad, debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio;

Asimismo, el PEI -Proyecto Educativo Institucional-, para lograr la formación integral de los alumnos, ha de tener los siguiente elementos: los principios y fundamentos que orienta la acción de la comunidad educativa en la institución; el análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes; los objetivos generales del proyecto; la estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los alumnos; la organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del alumno; las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del medio ambiente y en general para los valores humanos; el reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes; los órganos, funciones y forma de integración del gobierno escolar; los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales; la evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro, con el fin de realizar el proyecto; las estrategias para articular las institución educativa con las expresiones culturales locales regionales; los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión; los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos de la institución. (Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley General de Educación

La puesta en marcha del PEI en cada escuela garantizará que esta pueda alcanzar de una forma más eficiente todos los procesos que se desarrollan en ella para el bienestar de la comunidad educativa y es responsabilidad, no solo de los directivos, su puesta en marcha y su funcionamiento. Por ende, compete a toda la comunidad velar por la ejecución, control y

retroalimentación del mismo, lo cual redundará en calidad y competencia del servicio educativo de la escuela.

3. La Escuela: organización educadora

La Ley general de Educación en el artículo 138, define los establecimientos educativos como: “toda institución de carácter estatal, privada o de economía solidaria organizada con el fin de prestar el servicio público educativo” (Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley General de Educación) y en el numeral C de este mismo artículo, precisa que toda institución educativa ha de disponer de una estructura administrativa.

La misión fundamental de la escuela es la formación humana integral del hombre, ese debe ser su horizonte. En esta loable labor, la escuela se conforma como una “organización” y, por lo tanto, debe tener criterios definidos en su gerencia, y es acá donde la escuela toma prestados diversos elementos de la administración empresarial, que le facilitarán su gerencia y la harán más eficiente en el ejercicio de su función. En definitiva, la escuela es una organización prestadora de un servicio para la sociedad que consiste en su educación., Estévez Cedeño, sostiene que:

La escuela, en su aspecto organizativo, ha tomado “prestado” de la administración comercial las maneras de organizarse, administrarse o gerenciarse para alcanzar resultados óptimos. Lo que diferencia una de la otra es que la administración comercial se orienta a la producción de bienes o servicios con miras a obtener un margen de ganancias y una satisfacción en el cliente. Mientras que, la organización educativa debe encontrar la manera de que el servicio educativo cumpla su compromiso social y obtenga así su fin último: educar la colectividad. Ese carácter empresarial,

con interés social, que se le ha impregnado a la escuela se conoce como “organización escolar” (2001, p. 582).

Las instituciones educativas, en gran número, conscientes de la importante labor que desempeñan en la sociedad al educar a sus miembros, han implementado políticas claras de administración, lo cual les ha permitido brindar el servicio educativo con altos estándares de calidad y competencia. Aunque el estudio de la administración o gerencia educativa es realmente moderno, en la práctica las escuelas, constantemente, realizan actividades propias de la gerencia, lo cual les permite desarrollar eficientemente todos los procesos que le son inherentes.

La escuela, más que una empresa, es entendida como una “organización” de carácter social, que cuenta con unos elementos y procesos típicos de toda empresa. Por tal razón, la organización escolar no puede ser indiferente a la labor administrativa que se desarrolla en su interior y debe tener en cuenta que, día a día, pone en marcha procesos administrativos para cumplir eficientemente su labor educativa. Algunos de los elementos con que cuenta la escuela y que son característicos de toda empresa son:

- Talento humano: El principal recurso con el que cuenta la escuela como organización social es el humano y es con este recurso como realmente hacer posible su misión social: educar la colectividad. En el apartado La escuela: proceso de enseñanza-aprendizaje, formalizado-en esta monografía, se ha descrito cada uno de los miembros que integran la comunidad educativa: alumnos, docentes, directivos, familia, egresados y entorno social. Podría decirse que este recurso es la materia prima con que cuenta la organización escolar para prestar su servicio y sin este-no tendría razón de ser ninguna escuela, ya que sin él

simplemente no existiría. Consciente de este recurso, la escuela, como organización, ha de velar en todo momento por el bienestar de la comunidad educativa para prestar un servicio en óptimas condiciones y con criterios de calidad y competitividad.

- **Prestación de un servicio:** Es evidente que la misión de la escuela no es brindar productos a la sociedad, su razón de ser es la de prestarle el servicio educativo mediante la educación del ser humano. La esencia de la escuela es educar a la sociedad, para eso existe, para que todos los miembros de la sociedad adquieran las herramientas necesarias para interactuar, conservando los elementos tradicionales de cada cultura y, al mismo tiempo, transformando la sociedad, buscando en todo momento la cualificación de las condiciones de vida para todos. Este servicio prestado por la escuela tiene profundas implicaciones sociales, pues mediante el proceso de enseñanza aprendizaje se forja en cada aula de clase se transforma la misma sociedad.
- **Recurso físico:** Un aspecto importante de la organización escolar es la parte física, la cual incluye, en primer lugar, una estructura adecuada que posibilite que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle eficientemente. La planta física de la escuela ha de responder a las necesidades particulares de su entorno y debe ser acogedora para que toda la comunidad educativa se pueda sentir a gusto y disfrute al prestar o recibir el servicio educativo. Hacen parte de este recurso físico todos los materiales didácticos necesarios para que el servicio educativo se pueda prestar con calidad y competencia; este material debe estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, de forma tal que la comunidad educativa pueda ser competente en la sociedad.

- Recursos económicos: Es necesario que la escuela como organización cuente con suficientes recursos económicos para sacar adelante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sean de orden público o de origen privado, son indispensables para la buena calidad de la educación. Todos estos recursos están presentes en la escuela como organización, corresponde al gerente educativo gestionar muy bien todos estos elementos para el mantenimiento de la escuela con estándares de calidad y competencia.

En la organización educativa existe la prestación de un servicio claramente definido, de formación o de perfeccionamiento del ser humano y de la sociedad misma, el cual es la razón de ser de toda escuela. No es correcto, entonces, aplicar a la organización educativa los términos “valor económico añadido” ni “creación de riqueza”, pues estos aplican más a las empresas de orden económico y con ánimo de lucro en el mercado; en las escuela se habla más bien de la cualificación del capital humano, recurso indispensable para la construcción de sociedades desarrolladas y competentes, meta que se consigue con la puesta en marcha de proyectos educativos reales y eficientes que propendan por una verdadera calidad de la educación. Por tanto, Arenas Hurtado (1989) afirma que en la organización educativa “no es posible en determinados aspectos el poder valorar de antemano los resultados de una inversión... en la escuela, el resultado es el hombre mismo” (p. 76).

El Ministerio de Educación Nacional-ha hecho una seria reflexión sobre lo que considera que es la administración educativa, entendiéndola como “el conjunto de principios, normas y disposiciones legales y técnicas para organizar la vida de la escuela, con el fin de que todos los elementos materiales y humanos que la integran contribuyan eficazmente el cumplimiento de su función educativa y social” (Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley General de Educación). Desde esta perspectiva,-hace énfasis en la necesidad de organizar la escuela para una

prestación del servicio educativo óptima, pues si la escuela está funcionalmente organizada, se verá beneficiada toda la sociedad al recibir un servicio de calidad. Asimismo, reconoce las etapas de planeación, organización, ejecución, dirección y control del proceso administrativo presentadas por Fayol (1961), reconociendo la importancia de su adecuada implementación en el ámbito escolar.

Toda organización escolar ha de contar con un administrador o gestor educativo cualificado y competente, consciente de la responsabilidad que tiene en sus manos al gerenciar una organización educativa, con claridad de las actividades necesarias para conseguir una educación de calidad, que es la razón fundamental de toda su institución educativa y, al mismo tiempo, capaz de optimizar los recursos humanos y materiales disponibles. Se hace necesario que el gerente educativo sea experimentado, con una visión sociológica amplia y precisa, capaz de considerar todos los actores que confluyen en su organización educativa, respondiendo adecuadamente a las necesidades e intereses de cada uno en particular; gestores educativos que no se desorienten ante los imprevistos, sino que, por el contrario, hagan de estos verdaderas oportunidades para el fortalecimiento de su institución y del servicio educativo que prestan, haciéndolo con calidad y eficiencia, gerentes educativos que en todo momento sean previsores de las posibles crisis y dificultades que puedan encontrar en el desarrollo de su misión para que, anticipándose a estas, puedan tener las alternativas claras de solución, evitando desgastes innecesarios y errores que puedan comprometer el éxito educativo de la sociedad. En términos de Bravo Díaz:

Se considera como un buen administrador a aquel que es capaz de tomar riesgos calculados objetiva y científicamente con el fin de cumplir las metas institucionales, el que es capaz de improvisar rápidamente soluciones, el que es capaz de improvisar rápidamente soluciones, el que

logra que un equipo trabaje operativamente, el que guía sin que sus subalternos sientan el peso de la autoridad, el que es capaz de armonizar las divergencias y propiciar un excelente clima laboral, el que da tiempo para evaluar el accionar de la institución e impulsar ideas o corregir rumbos” (1980, p.48)

4. La gerencia educativa: Aspectos generales

Se ha dicho que la institución educativa no es una empresa sino una organización con una misión definida: formar la sociedad mediante el servicio educativo. Es pertinente, entonces, hacer claridad con respecto al término organización, para esto, Dávila L. de Guevara (2001), afirma:

Por organización se entiende el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. Entre las características que presentan las organizaciones, se destacan el que son conflictivas, dinámicas, interactuantes con el entorno, constituidas por una estructura estratificada de poder y control, con una cultura propia, con unos objetivos cambiantes y una racionalidad orientada a lograrlos, tiene una capacidad de aprender y de constreñir la acción de sus miembros. (p.16)

Según la anterior definición, es posible afirmar que la escuela es una organización con una misión muy específica que es la de facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje en los que los miembros de la sociedad interactúan aportando saberes previos, expectativas y metas de un futuro mejor. Esta interacción hace que simultáneamente se den conflictos al interior de la escuela, lo que puede ser beneficioso para el fortalecimiento de los procesos que se ejecutan. La escuela, además, tiene una estructura propia que permite identificar los roles de cada uno de los miembros que conforman la comunidad educativa y que confluyen en la prestación de un servicio de calidad y pertinencia para la sociedad. También cuenta con unos objetivos claros, que se constituyen al mismo tiempo en la razón misma de su existencia y son la educación de la sociedad, para lo cual pone a su disposición los recursos necesarios para hacerlos realidad, permitiendo que la sociedad vaya alcanzando niveles de desarrollo cada vez más ajustados a un mundo cambiante, en el cual se encuentra inmersa la institución y su miembros.

Al entender la escuela como una organización, a esta no le puede ser ajena la administración, pues para prestar un adecuado servicio social, con calidad y competencia, toma diversos elementos de esta en su ejercicio administrativo. Compete, pues, al gerente educativo, tener amplio conocimiento de los estudios de la ciencia administrativa para que pueda ejercer su labor con eficiencia. Por tal motivo, se presentan en este apartado de la monografía algunos apuntes sobre la administración y las principales teorías administrativas para que, conociéndolas, el gerente educativo las pueda aplicar en su organización escolar.

La administración ha sido ampliamente estudiada en el en el ámbito empresarial y poco en el educativo; Antonio Ibarra Russi (1986), en su texto *Fundamentos teóricos de la administración y su aplicación en el campo educativo* presenta la sistematización que han hecho grandes pensadores sobre el concepto de administración. Se presentan a continuación algunos de estos conceptos:

- Fayol dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Koontz y O'donnell consideran que la administración es la dirección de un organismo social, cuya efectividad consiste en alcanzar sus objetivos, todo esto gracias a la habilidad de conducir a los integrantes.
- George Terry afirma que administrar es lograr un objetivo determinado mediante el esfuerzo ajeno.
- Roberto Buchele apunta que administrar es el proceso de trabajo, con y a través de otras personas, con el fin de lograr objetivos establecidos de una organización formal.

- La American Management Association entiende la administración como la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- El mismo Ibarra Russi entiende la administración como “el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor desgaste de energía posible” (Ibarra, 1986, p. 25).

Es claro, entonces, que la administración busca que las empresas obtengan buenos resultados en los procesos que cada una, dentro de su razón de ser, tienen estipulados, mediante la utilización de unos recursos y una metodología propia e interna. Estos procesos se ejecutan con un equipo de apoyo humano, liderado por un administrador o gerente competente, en un tiempo limitado y con costos controlados para que puedan existir unos beneficios para la misma empresa. La escuela no solo debe responder de forma eficaz a su función social, sino que, como organización, ha de tener un modelo propio de administrarse. La gerencia no le puede ser ajena a la escuela, pues en ella todo el tiempo se está poniendo en marcha el proceso administrativo.

Se ha definido el concepto de administración, que no es un concepto abstracto en el entorno educativo, sino que, por el contrario, es una realidad de cada día. En la actividad administrativa, existen diferentes enfoques, modelos o teorías administrativas, pues la administración es tan diversa como diversas son las empresas. De hecho, cada organización debe adoptar el modelo que considere más pertinente en el ejercicio de su labor cotidiana. Al respecto, Brassard (citado por Martín-Moreno Cerrillo, 2007), sostiene:

Si las organizaciones sobreviven es porque su modelo las hace capaces de responder satisfactoriamente a los problemas y requerimientos más importantes con los que se enfrentan. Tal capacidad no implica, sin embargo, que la organización forme un conjunto coherente donde no exista contradicción ni disfunción, ni que la configuración que prevalece sea la única que hace capaces a esas organizaciones de responder satisfactoriamente a los requerimientos de su situación, ni que otra configuración no permitiese una mejor respuesta. (p.111)

La escuela debe establecer un diálogo y una praxis interdisciplinar con la gerencia y los diferentes modelos administrativos, tratando de hacer consciente su ejercicio gerencial como organización social. Se puede afirmar que no existe un único modelo administrativo que se aplique de forma exclusiva en todas las instituciones educativas, pues aunque todas cumplen el mismo servicio social, educar la sociedad, cada una responde a unos contextos muy particulares, con necesidades y expectativas diferentes. Pero lo que sí es claro es que cada gerente debe tener conciencia de la trascendencia de su ejercicio gerencial y, por tanto, debe estar preparado para adoptar y adaptar el modelo más adecuado para su organización escolar. Se presentarán a continuación algunas de las principales teorías administrativas, con sus características más sobresalientes, haciendo una relación de las mismas con la organización escolar, llegando a descubrir que de estos modelos la escuela ha tomado valiosos elementos para enriquecer su labor gerencial, en procura de una mejor calidad de educación.

4.1. Principales teorías administrativas y su relación con el entorno educativo

4.1.1. Doctrina Administrativa: Uno de los pioneros en el estudio de la ciencia administrativa es Henri Fayol (1849-1925). Él habla de la “doctrina administrativa” e introduce el concepto “proceso administrativo”, el cual se conforma de cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control. La previsión se entiende como el cálculo del porvenir o pronóstico y la preparación para ese porvenir; la organización es la acción de proveer a una empresa de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal; la dirección busca, una vez constituido el cuerpo social, hacerle funcionar y sacar el mejor partido posible de los agentes que componen la unidad, en interés de la empresa; la coordinación permite dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto y, finalmente, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos, con el objetivo de señalar las faltas y los errores para que se pueda reparar y evitar su repetición. En la teoría propuesta por Fayol, distinguen catorce principios administrativos en el ejercicio de la administración: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al general, remuneración, centralización, cadena escalar o jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa del personal, unidad del personal o espíritu de cooperación (Dávila L. de Guevara, 2001, p.36)

Como pionero de la ciencia administrativa, el principal aporte de Fayol ha sido precisamente este proceso administrativo, pues en la práctica de la mayoría de las organizaciones se aplica este

proceso a nivel gerencial, con algunas modificaciones, ya que es sencillo y efectivo para la puesta en marcha y la consecución de las metas propuestas en las organizaciones.

La organización escolar es una de las organizaciones sociales en las cuales se puede evidenciar la puesta en marcha de este proceso administrativo que se hace más claro cuando se ponen en marcha los catorce principios administrativos en el ejercicio de la administración. Al observar, incluso sin mucho detenimiento, a la mayoría de las organizaciones, dentro de ellas la escolar, se evidencia la existencia, aún en nuestros días, de estos principios, que apuntan a una mayor eficiencia, claridad y calidad en la labor de cada miembro de la organización, lo cual redundará en buenos resultados para todos.

4.1.2. Administración Científica: Contemporáneo a Fayol, está Frederick Taylor (1856 - 1915), gran pensador de la administración, promulgador de la “administración científica”, centrada en la maximización de la productividad del trabajo humano, mediante la búsqueda de una óptima eficiencia del hombre en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos (Dávila L. de Guevara, 2001, p.74). Taylor, en su libro Principios de la administración científica entiende la administración como una “ciencia que tiene como fundamentos leyes, reglas y principios claramente definidos; además, que estos principios fundamentales son aplicables a toda clase de actividades humanas: desde los actos individuales más simples hasta el trabajo de las corporaciones”. (Ibarra Russi, p. 17). En este mismo texto, Taylor define con claridad el objetivo de la administración científica “asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” y

enfatisa, “la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad” (Ibarra Russi, p.21)

Taylor presenta, además, cuatro principios de la administración científica: 1) Desarrollo de una ciencia del trabajo que consiste en una serie de herramientas que ofrecen una forma sistematizada de buscar el aumento de la productividad, mediante la racionalización del trabajo; 2) Selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación; 3) Colaboración cordial de los patronos y los trabajadores para asegurar la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo :el patrón debe ayudar al trabajador a entender las bondades de la ciencia del trabajo para lograr su aplicación y objetivos; 4) División “casi por igual” del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores, diferenciando entre el trabajo intelectual y el material. (Dávila L. de Guevara, 2001, p.82)

La administración científica busca una alta y eficiente productividad en cada uno de los procesos que se desarrollen en las diferentes organizaciones y esto es posible cuando se cuenta con el compromiso de todos los miembros de la organización que aportan todo de sí para cumplir con estos procesos mediante la aplicación de un método, con leyes y normas fijas que permiten regular las diferentes actividades para obtener mejores resultados. El mismo nombre de esta teoría hace pensar en la seriedad del ejercicio administrativo, elevándolo a ciencia, y con criterios científicos, razón por la que los gerentes deben proveerse del personal requerido para llevar a cabo la misión de su organización. Se resalta el apunte hecho por Taylor en cuanto a la necesidad de que existan unas relaciones adecuadas entre el gerente y los demás empleados, ya que esto posibilitaría un mejor rendimiento

Algunos elementos de esta teoría hacen parte del ejercicio gerencial de las escuelas como organización, partiendo de la base de que estas cuentan con una norma central que orienta y encamina todo su quehacer educativo. Esta norma es el PEI, que busca responder a la realidad de cada institución, mediante el compromiso real de todos los miembros de la comunidad educativa, quienes hacen posible el éxito de la escuela, la calidad de la educación y el desarrollo de la sociedad. Es pertinente, entonces, que la escuela, en términos de Taylor, busque maximizar la productividad en los procesos educativos que desarrolla para brindar educación de calidad, ajustada a las necesidades reales de la sociedad; de ahí que se requiera un gerente educativo comprometido y con visión de excelencia en la prestación de este servicio social.

4.1.3. Organización Burocrática: se presenta en este punto esta teoría administrativa promulgada por Max Weber (1864-1920). Las principales características de esta teoría administrativa son: organización con continuidad, no pasajera ni temporal; opera de acuerdo con reglas y normas; las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales; existen áreas de competencia delimitadas específicamente; está orientada hacia objetivos determinados; existe una jerarquía bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual; tiene un sistema de super y subordinación que permite que exista una forma claramente regulada por medio de la cual un inferior pueda apelar una decisión de un superior; debe existir un sistema de reglas y normas escritas para tratar con las situaciones del trabajo; el conjunto de funcionarios que se dedica a un cargo, junto con los archivos y aparatos materiales constituye la oficina; el cuerpo administrativo está separado; separación entre actividad oficial y privada de los funcionarios; debe existir imparcialidad en los negocios oficiales de la

organización; existe una carrera que establece las normas y requisitos para la selección, reclutamiento, promoción y transferencia de los funcionarios; los funcionarios reciben un sueldo y no pueden aceptar pago de los clientes. (Dávila L. de Guevara, 2001, p.147)

En la actualidad, lo burocrático no resulta muy atractivo y este término ha tomado, incluso, unas connotaciones peyorativas, que remiten a pensar en procesos agotadores e innecesarios en la realización de diferentes proyectos; se piensa lo burocrático como un modelo obsoleto y de poca vigencia en esta sociedad que, mediante el avance de la tecnología y los medios, busca facilitar y agilizar la vida de la sociedad. Contraria a esta percepción, se puede afirmar que este modelo administrativo sigue vigente en muchas organizaciones de diferente índole, es más, casi que se hace necesaria la existencia de algunos elementos de este modelo en la gerencia administrativa de cualquier compañía.

La escuela, como organización social, incluye en su ejercicio gerencial algunos elementos propuestos por Weber, tales como su permanencia: la escuela no es pasajera ni transitoria, siempre va a existir con su misión esencial, aunque cambien la metodología a la hora de alcanzarla, y que incluso las sociedades vayan también evolucionando, la escuela siempre conservará lo esencial, lo que constituye su razón de ser y es precisamente convertirse en un espacio donde se facilite el intercambio de saberes y expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa, en miras a la conservación de los valores primordiales de la sociedad y, simultáneamente, la transformación de la sociedad, buscando mayor desarrollo y competencia en el mundo global. La escuela tiene unos objetivos claros y definidos que constituyen su razón de

ser, su identidad y que no puede perder de vista de su horizonte, pues los objetivos claros son otra de las características de la administración burocrática.

Finalmente, se evidencia en la organización escolar una jerarquía definida, no en el sentido en que humanamente sean unos miembros más importantes que otros, sino en el sentido de que existen roles o funciones claramente definidas y evidentes para la prestación de un mejor servicio educativo. Estas funciones están jerarquizadas aunque se cuente con el compromiso de la comunidad educativa y esta organización jerarquizada es quizá uno de los elementos más característicos de la organización burocrática.

4.1.4. Teoría de la organización y las relaciones humanas de Elton Mayo (1880-1949): En este enfoque se reconoce la importancia de la motivación del sujeto en su trabajo y, por lo tanto, es necesario examinar las necesidades humanas dentro de la organización. Se destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño laboral. Los principales temas de esta teoría son motivación, satisfacción en el trabajo y productividad; liderazgo, dirección y supervisión; dinámica de grupos y trabajo en equipo y, finalmente, desarrollo organizacional (Dávila L. de Guevara, 2001).

Los aportes básicos de Mayo a la administración se pueden resumir en: 1) La presencia del trabajador no es accidental en la empresa, este constituye un elemento clave de la misma; 2) El índice de producción aumenta, en la medida en que la persona participe en el logro de los objetivos empresariales y satisfaga sus necesidades; 3) El logro de los objetivos empresariales se alcanza si existe entendimiento entre los trabajadores, ya que la realización de estos depende de

las buenas relaciones entre los individuos; 4) La autoridad en la empresa debe ser compartida y en parte descentralizada, organizando un nuevo orden social fundamentado en la cooperación de todos sus miembros. (Ibarra Russi, 1986,)

Se ha reiterado que la escuela es, ante todo, una organización con una misión netamente social, de gran importancia para la sociedad: su educación. De igual forma, se ha manifestado que el principal recurso con el que cuenta la escuela como organización es el talento humano. Por tal motivo, la teoría propuesta por Mayo viene muy al traste para lo que es la esencia de la escuela: responder a las necesidades de cada sociedad, presentes de forma concreta en los alumnos, quienes llegan a la escuela con un cúmulo de saberes pero también con expectativas y anhelos. La escuela debe responder eficientemente a estos proyectos de los estudiantes, capacitándolos para que puedan hacerlos realidad, este es uno de los elementos más sobresalientes de la teoría de Mayo, al afirmar que toda organización debe satisfacer, en primer lugar, las necesidades de sus miembros. De igual forma, este pensador afirma que es de gran importancia la motivación y la satisfacción de los miembros de la organización para el éxito de los proyectos que ejecuta. Este elemento es uno de los más importantes y necesarios dentro de la organización escolar, pues no será posible que la escuela cumpla su función social cuando los miembros de la comunidad educativa no se encuentran motivados ni alcanzan a satisfacer sus expectativas y necesidades.

Compete, pues, a un gerente educativo velar para que en todo momento, todos los miembros de su organización estén motivados, esto hará más fácil el intercambio de saberes dentro de las aulas y posibilitará un mejor compromiso con el verdadero desarrollo de la sociedad. Una escuela desmotivada, sin un buen estado de ánimo, frustrada en la satisfacción de sus necesidades, creará

una sociedad con iguales características; pero cuando en la escuela, a pesar de los conflictos que en ella se puedan presentar, todos sus miembros se sienten motivados, con un buen estado de ánimo, se verá más el deseo de hacer realidad las expectativas personales, lo cual se verá reflejado en el desarrollo y la competencia de la sociedad. Esta teoría es una de las que más se aplican o deberían aplicarse en las organizaciones escolares

4.1.5. Organización contingente: los principales representantes de este modelo son Burns y Stalker (1961), Chandler (1962), Emery y Tist (1963) y Joan Woodward (1965). Esta teoría sostiene que “la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología”. (Martín-Moreno Cerrillo, 2007, p. 111) El núcleo de esta teoría está constituido por la respuesta predecible por las circunstancias cambiantes del entorno.

La principal fortaleza de este modelo es la capacidad que brinda a las organizaciones para afrontar adecuadamente las diferentes situaciones que se presentan de forma inesperada en el desarrollo de los diferentes procesos de las organizaciones. Además, este modelo fortalece a las organizaciones para que sean previsoras y se adelanten a los posibles eventos inesperados en la prestación de sus servicios. La escuela es una organización social dinámica, en la que, fruto de la interacción de la comunidad educativa, puede darse lugar a conflictos y situaciones que no eran las esperadas. Desde esta perspectiva, este modelo es útil en la escuela puesto que en esta se presentan constantemente situaciones inesperadas que, sin un manejo adecuado, podrían poner en riesgo la ejecución del proyecto educativo institucional, pero con una respuesta adecuada a cada situación imprevista, la escuela se puede fortalecer en su misión.

4.1.6. Enfoque Político: Finalmente, en este breve recorrido por las principales teorías administrativas se presenta el modelo administrativo llamado “Enfoque político”. Según Martín-Moreno (2007), este modelo destaca la existencia de variados grupos sociales en una misma organización y la influencia de los mismos sobre los objetivos, procedimientos y realizaciones de la entidad en su conjunto. La teoría “enfoque político” ha puesto de manifiesto lo inevitable del conflicto en la organización, enfocándolo como un potencial para el desarrollo profesional y ha resaltado el grado de flexibilidad del que dota a las organizaciones, al implementar estrategias de negociación y compromiso.

Toda organización tiene en la práctica elementos de este enfoque, pues se parte de la base de que está conformada por seres humanos, diversos grupos que interactúan diariamente para llevar a cabo todos los procesos propios de la organización. En las organizaciones existen diversos grupos de empleados con funciones específicas que, conjugadas, hacen que la organización sea exitosa y alcance sus metas, pero la interacción de estos grupos hace inevitable la existencia de conflictos que en todos los casos deben ser aprovechados para el fortalecimiento de la misma organización, de esta forma se entiende que sea posible la existencia de un conflicto productivo y beneficioso para todos.

La escuela, conformada por una amplia y diversa comunidad educativa, no es ajena a los conflictos. Corresponde, por tanto, a un gerente educativo acucioso el aprovechamiento de estas situaciones que a, primera vista son difíciles de revertir y lograr que se conviertan en momentos clave para mejorar la calidad del servicio que presta la escuela, en procura de la excelencia

educativa. Ninguna situación de conflicto debe quedarse sin resolver de forma oportuna y eficiente y, al mismo tiempo, de cada una de estas situaciones se debe aprovechar la mayor cantidad de elementos posibles para reconfigurar el quehacer de la escuela en su misión social.

Se han presentado algunas de las principales teorías administrativas, seleccionadas por su carácter histórico o por su énfasis en lo social y, en definitiva, por el valioso aporte que hacen a la escuela como organización en la que se realizan procesos constantes de administración. La importancia del conocimiento y estudio de estas teorías administrativas radica en el hecho verificable de que las instituciones educativas son organizaciones, con una función social específica y que, por su configuración como organización, han de tener claridad sobre el modelo administrativo que en la práctica ejecutan.

Pero sería mucho más pertinente que la escuela no “tomara prestadas” estas teorías administrativas, sino que las adaptara a las necesidades particulares y estudiara estos modelos que han sido pensados y probados ampliamente en el campo administrativo, para que, con pleno conocimiento, pueda tomar los elementos sobresalientes que estos enfoques le puedan proporcionar. O más retador aún: que, basado en estos modelos, pueda construir su propio modelo de gerencia, teniendo en cuenta su particularidad especial de ser una institución responsable de prestar el mayor servicio a la sociedad: la educación. Cabe resaltar que pocas organizaciones desarrollan un solo tipo de cultura organizativa o un modelo administrativo de forma exclusiva, pues muchas veces se dan mezclas que dependen de factores internos o externos a la organización, tales como el tamaño de la organización, la organización del trabajo, el entorno y su historia.

En cuanto a la escuela entendida como una organización, con una estructura particular en su aspecto administrativo, Martín-Moreno Cerrillo (2007) afirma:

Los centros educativos, como cualquier organización, integran personas con diferentes motivaciones para pertenecer a los mismos; conseguir una actuación conjunta de sujetos diversos requiere el desarrollo de una determinada cultura organizativa. No basta con disponer de un conjunto de reglas explícitas y de un profesorado competente; es preciso enfocar la organización de un centro educativo hacia un sentido de misión, a través de un proyecto que aglutine a todos los integrantes y fomente el consenso, la tolerancia y la negociación. (p.102)

Desde esta perspectiva, se resalta la imperiosa necesidad de que la escuela realmente tome conciencia de su razón de ser como organización, fortaleciendo su proceso administrativo, mediante una gerencia seria y eficiente y no sólo empírica. Es necesario que la organización escolar piense sobre el modelo de administración más ajustado a sus necesidades particulares, se requieren realmente gerentes educativos conocedores de la ciencia administrativa y competentes en este campo. En la práctica, se evidencia, que los gerentes de algunas organizaciones escolares son profesores con amplia experiencia en el campo docente, pero con poca experiencia en el área administrativa y quizá con poco conocimiento de esta. “A los directores que por profesión y vocación son esencialmente educadores, gerenciar les resulta ajeno a su identidad. Para desarrollar un proyecto capaz de crecer y sostenerse en el mediano plazo deben incorporar esa visión gerencial, ejercerla por sí mismos” (Schlemenson, 1996, p.32).

La misión social de la organización escolar reviste mucha importancia en cada sociedad y, por tanto, esta debe estar configurada de forma tal que se encuentre en capacidad de brindar este servicio social con calidad y competencia y para lograr este cometido debe contar con un gerente realmente capacitado, conocedor de la ciencia administrativa y hábil para aplicar la teoría administrativa más ajustada a la realidad particular de su organización escolar para que, mediante un verdadero liderazgo, pueda coordinar un proyecto educativo institucional que propenda por la satisfacción de las necesidades de toda la comunidad educativa, el fortalecimiento de la escuela y su capacidad para brindar una educación de calidad y competencia dentro de esta sociedad cada vez más globalizada.

5. Gestión educativa estratégica para la escuela como organización

Se evidencia en la realidad una vertiginosa carrera hacia la tecnología, que procura una mayor calidad de vida para todos, al menos, este es su ideal. Por tal motivo, se constatan profundos cambios en todos los ámbitos en los que el hombre se desenvuelve, todo ha ido evolucionando para hacer la vida más práctica y más eficientes los resultados en los proyectos que se implementen en los diferentes entornos sociales, utilizando menos recursos y optimizando esfuerzos. En la sociedad globalizada actual cobran importancia la calidad y la competencia, lo cual se ve reflejado sobre todo en el mercado, pues cada vez es más común adquirir todo tipo de productos de cualquier parte del mundo, de buena calidad y a bajos costos.

A nivel educativo, dentro de la globalización se habla de la sociedad del conocimiento, en la cual el conocimiento es la materia prima y el recurso fundamental para lograr la subsistencia en

la aldea global. Desde esta perspectiva, cada sociedad ha de procurar educar adecuadamente a sus miembros para que de verdad puedan ser competentes en la sociedad, buscando en primer lugar su desarrollo personal, pues con este se da simultáneamente el desarrollo de la sociedad.

Como resultado de una sociedad cada vez más globalizada, se constatan además profundos cambios en las diferentes instituciones sociales y la organización educativa no ha sido ajena a estos cambios, de forma pero también de fondo, que la han llevado a repensarse para adaptarse a una sociedad que exige cada vez más altos estándares en la calidad de la educación. Los pensum no han sido ajenos a estos cambios, y se ha buscado que respondan eficientemente a las exigencias de la sociedad actual, que sean cada vez más pertinentes y ajustados a las necesidades reales de cada sociedad, sin desarticularse de unas políticas estatales. En la actualidad se propende también por la cualificación del personal que está al servicio de la educación, buscando que estos agentes del servicio educativo sean cada vez más competentes y cualificados para ejercer sus vocación con calidad y eficiencia y en este proceso de buscar la calidad en todos los niveles se incluye la selección de un enfoque administrativo pertinente que han de asumir las diferentes instituciones educativas para cumplir con su propósito de educar a la sociedad del presente y del futuro.

En el pasado, la administración de la institución educativa se hacía de una forma muy empírica y quizá con muy buena voluntad, pero con poco conocimiento de la ciencia administrativa; hoy se busca que los rectores, responsables en primer lugar del adecuado funcionamiento de la organización educativa, sean cualificados y competentes en la gestión educativa estratégica. En la actualidad es necesario que exista una nueva práctica gerencial en las instituciones educativas que

se ajuste a sus necesidades particulares para que estas se cualifiquen y sean competitivas en el mundo global.

Como se había afirmado, la institución educativa es una realidad bastante compleja, pues en ella confluyen diferentes actores, cada uno con su historia y sus aspiraciones, cada uno con la posibilidad de aportar saberes previos que enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula escolar. Todos estos elementos han de ser considerados ampliamente por el gerente educativo y no debe limitar su función a regular rutinas diarias en su institución como si se tratara de la simple elaboración de un producto, pues la educación es ante todo un servicio social prestado por una institución social. Desde esta perspectiva, el gerente educativo ha de gerenciar estratégicamente su institución. Según la Unesco (s.f.) “La administración supone un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, a través de las cuales se simplifica una realidad compleja en cuanto al tipo y cantidad de personas, a la tecnología, a los procesos y a los productos” (p. 8). Desde este enfoque de “administración educativa”, se demuestra una concepción bastante pobre de lo que es en realidad la gestión educativa estratégica, pero es lo que se tenía en la época en la cual se administraba la escuela como una empresa más, cuyo producto final era impartir educación a la sociedad, proceso que se ejecutaba de forma rutinaria y sin entrar a considerar las complejidades que se daban al interior de la institución. El mismo informe presentado por la Unesco, presenta una síntesis bastante contundente de lo que significaba la administración educativa:

En la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar, como son: identificación de las poblaciones estudiantiles

específicas, diagnóstico de necesidades básicas de aprendizaje, diseño y ajuste de los currículos según competencias transversales, diseño de apoyaturas específicas según las dificultades detectadas, elaboración de indicadores específicos para medir procesos, avances y logros, utilización de las evaluaciones en forma de retroalimentar la toma de decisión pedagógica en todos los niveles del sistema educativo. (s.f., p. 12)

La organización educativa simplemente había tomado de las prácticas administrativas algunos elementos que en su momento se consideraron pertinentes. Uno de los principales desaciertos fue transpolar tal cual estos elementos, sin hacer una adecuada interpretación y adaptación al ambiente escolar, lo cual llevó a que la institución educativa quedara reducida a una empresa más, que debía presentar unos resultados y unos estados de cuenta favorables, desconociendo su valor esencial: el ser humano y su educación, que es su razón de ser y su misión principal.

En la actualidad, gracias incluso a la globalización y a la sociedad del conocimiento, se ha buscado que la escuela sea competente y eficiente en la prestación del servicio educativo, sin desconocer que es, ante todo, una institución con una función social: la educación de la sociedad. Por tanto, compete al gerente educativo buscar en todo momento la calidad del servicio educativo que presta su institución y, al mismo tiempo, velar por el éxito de su institución como organización competente y eficiente. Además, tiene múltiples actividades para ejecutar en su institución y a todas ellas debe responder eficazmente, lo cual requiere que este sea una persona idónea y calificada para ejercer competentemente esta función; pero el principal esfuerzo que debe hacer es brindarle a la sociedad una educación integral y de calidad, entendiendo educación de calidad como:

Aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad. (Ministerio de Educación Nacional, 2011, p. 8)

Para hacer realidad esta calidad de la educación surge entonces lo que podría denominarse una teoría administrativa, y es la Gestión Educativa Estratégica, la cual se entiende como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. En la actualidad ya no se habla tanto de administración educativa sino de Gestión Educativa Estratégica, la cual presenta elementos que posibilitan una prestación del servicio educativo con altos estándares de calidad y competencia en la sociedad globalizada, pues considera al ser humano desde una dimensión integral y reconoce la indispensable labor que cumple institución educativa en la formación de la sociedad. La gestión educativa estratégica supone la interdependencia de:

“a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas” (Unesco, s.f., p.17)

5.1. Características de la Gestión educativa estratégica

Siguiendo el texto *Gestión Educativa Estratégica*, Unesco (s.f.), se hace una síntesis de las principales señas de identidad de la gestión estratégica, las cuales se resumen a continuación:

- Centralidad de lo pedagógico: Lo medular de las organizaciones educativas es generar aprendizajes. La diferencia entre administración y gestión educativa es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: Una nueva forma de pensar, un nuevo modo de ver. Para aceptar esta complejidad son necesarios tres principios: a) el dialogístico: reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen; b) el principio de recursividad; c) el principio hologramático, en el que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes.
- Trabajo en equipo: La creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje. La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. El trabajo en equipo facilita la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere y cómo se conseguirá.

- **Apertura al aprendizaje y a la innovación:** La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educativos, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
- **Asesoramiento y orientación profesionalizantes:** Se requieren espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico”. Se necesitan nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad, regionales y locales, que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún.
- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:** La claridad de las metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativa. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad.
- **Una intervención sistémica y estratégica:** Los modelos de gestión educativa están más vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo que se desplieguen en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo. La gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención que permitan alcanzar una mayor calidad educativa. “La

planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades” (Unesco, s.f., 23).

5.2. Componentes de la Gestión educativa estratégica

De acuerdo con los planteamientos de la Unesco, se enumeran a continuación los principales componentes de la Gestión educativa estratégica, a la vez que se correlacionan con el contexto organizacional de las instituciones educativas y la labor de los gerentes educativos:

- **Pensamiento estratégico:** “Comienza con la reflexión y observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos” (Unesco, s. f., p. 27). En miras a mejorar la calidad de la educación, el pensamiento estratégico exige el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos por desarrollar y la evaluación.
- **Liderazgo pedagógico:** Concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. “Por liderazgo se entiende un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras” (Unesco, s.f., p. 28).
- **Aprendizaje organizacional:** La esencia de las nuevas formas de organización en la constitución de un equipo, procesos mediante los cuales los miembros del equipo

adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación. Supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas (Unesco, p. 29).

Un gerente educativo debe ser consciente de la necesidad imperativa de comprometerse con la calidad de la educación en la organización escolar y el principal recurso con el que cuenta es el talento humano. Por tanto, de la mano del equipo de profesionales que le rodean, debe procurar una formación integral para las personas a las cuales educará su organización educativa y esto se logrará fácilmente mediante la puesta en marcha de una gestión educativa estratégica.

Toda organización escolar tiene una función social de gran importancia para la humanidad, con sus conflictos, su forma particular de estructurarse y con sus proyectos particulares. Al interior de las organizaciones escolares se dan “la intersección de un conjunto de culturas internas y externas, las subculturas internas provienen de tres colectivos: el alumnado, el profesorado y el equipo directivo del centro. Las subculturas externas dependen del entorno: valores, normas, símbolos, tradiciones” (Unesco, s.f., p.108).

Cómo toda organización, la escuela necesita ser gerenciada de forma eficaz y eficiente, teniendo en cuenta las subculturas que la conforman, para que pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto y esa es la misión que ha de desempeñar un gerente educativo. Es imperativo tener al frente de las organizaciones, entre ellas las organizaciones educativas, gerentes aptos y

debidamente preparados, idóneos y líderes capaces de mantenerlas altamente posicionadas y con un desempeño eficiente. Rincón, nos dice:

La dirección de una empresa como una organización exitosa está en cabeza de un gerente, quien debe ser líder, con actitudes de profesor, buen comunicador, quien promueve el aprendizaje, creativo, hábil en el manejo de las diferentes estrategias gerenciales para que la empresa sea más productiva y competitiva. La capacidad de liderazgo del gerente se enfoca en su capacidad para ver la realidad actual, es decir, ser visionario. Otra característica del gerente es que sea consciente de sus fortalezas y debilidades. Es humano, comprensivo, tolerante e innovador y acompaña el proceso de construcción del proyecto de vida de sus trabajadores, lo cual trae como resultado el manejo productivo de las relaciones empresariales (2006, p.85)

El éxito de una organización depende en gran medida del liderazgo del gerente y del compromiso de su equipo de trabajo. Se requiere que un gerente sea humano para gerenciar organizaciones humanas, que buscan la formación humana, tales como las organizaciones educativas.

6. Cierres y aperturas

- El ser humano está en proceso constante de adquisición de conocimiento y cada espacio en el que interactúa se convierte en una valiosa oportunidad para intercambiar saberes. La escuela se constituye en el primer espacio formalizado en el que puede intercambiar saberes y en el cual la comunidad educativa aporta su conocimiento y anhelos para la construcción de una sociedad desarrollada y con mejor calidad de vida. Además, la principal misión de la escuela, la educación, cumple una doble función en la sociedad: mantener los valores tradicionales de la sociedad y, al mismo tiempo, transformarla para que cada día sea más desarrollada y humana.
- Las corrientes administrativas han sido aplicadas, en muchos casos, de forma empírica en la organización escolar. Se hace pertinente un mejor conocimiento de estas para que los gerentes escolares cuenten con mayores elementos para liderar idóneamente sus respectivas instituciones, ya que la escuela como organización social, con la importante misión de prestar el servicio educativo, debe contar con un modelo administrativo realmente ajustado y pertinente, que haga posible la concreción de su proyecto educativo institucional. La estructura administrativa de la organización escolar ha de responder a unas necesidades y particularidades propias.
- Las diferentes teorías administrativas aportan valiosos elementos para la construcción de un modelo administrativo propio de la organización escolar, elementos que un gerente educativo debe aprovechar para la buena marcha de su institución. La gestión educativa estratégica, sin ser una teoría administrativa propiamente dicha, es el modelo

administrativo que más se ajusta a la escuela como organización social, pues en sus componentes responde al deber ser de esta y le brinda los elementos necesarios para que se pueda prestar un servicio educativo con calidad y pertinencia.

- En esta sociedad globalizada, de competencia del mercado, ¿se puede pensar la escuela como una empresa de servicios, que debe responder a un presupuesto y generar unos dividendos rentables para los dueños del negocio educativo?, ¿cómo conjugar de forma equilibrada la misión social de la escuela en la educación de la sociedad con la competencia en el mercado globalizado, que exige calidad en el servicio educativo y rentabilidad para las organizaciones?, ¿cómo responder a esta exigencia sin perder de vista la razón de ser de la organización escolar?

Referencias

Arenas Hurtado, N. (1989). La empresa educativa. Medellín: UPB

Bravo Díaz, H. (1980). Administración educacional. Revista de educación. Bogotá. 82,48-49

Dávila L. de Guevara, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Bogotá: McGraw Hill

Estévez Cedeño, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramienta que construyen la eficacia educativa. Espacio abierto, 10 (4), 575-596.

Ibarra Russi, A. (1986). Fundamentos teóricos de la administración y su aplicación en el campo educativo. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana

Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2007). Organización y dirección de centros educativos innovadores, El centro educativo versátil. Madrid: McGraw Hill

Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley General de Educación

Ministerio de Educación Nacional. Educación de calidad: el camino para la prosperidad.

Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas, cartilla 1, brújula de competencias ciudadanas. Recuperado de

http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-235147_archivo_pdf_cartilla1.pdf

Morales Parra, J. Educación y pedagogía. Recuperado de

<http://www.poussepin.ucmvirtual.edu.co/ciedu/mod/resource/view.php?id=32414>

Rincón, N. M. (2006). Pedagogía y gerencia. *Perspectivas*, (15), 83-87.

Schlemenson A. (1.996) Organizar y conducir la escuela, reflexiones de cinco directores y un asesor. *La escuela como organización*. Argentina, 31-74

Unesco (s.f.). IPE. *Gestión Educativa Estratégica*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires. Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.