

**RETOS EN LA GERENCIA EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD
ACTUAL**

Monografía que presenta

Claudia Patricia Osorio Suárez



**Universidad
Católica
de Manizales**

**60 años
UCM
1954 - 2014**

**Medellín Colombia
Octubre 2014**

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES



Retos en la Gerencia Educativa en la Sociedad Actual.

Monografía que presenta

Claudia Patricia Osorio Suárez

Para optar el título de

Especialista en Gerencia Educativa

**Medellín- Colombia
Octubre 2014**

CONTENIDO

Resumen

Abstract

Palabras Clave

Key Words

Introduccion

Conocimiento y Sociedad 5

La Gerencia Educativa y la Administracion Eficiente 15

Gerencia Educativa y Calidad 23

El desarrollo de una educación con calidad: Pautas para un buen gerente . 32

Educación, Pedagogía y Gerencia:Agentes transformadores de la Escuela 41

Cierres y Aperturas 47

Referencias 49

Resumen

Esta monografía aborda una reflexión sobre el proceso que ha venido recorriendo la educación para lograr la transformación social que requiere el quehacer docente y administrativo. Donde se hace urgente gerentes educativos y docentes que puedan ofrecer un servicio de excelencia a la comunidad educativa y con ella a la sociedad en general. Así, se analiza la administración como apertura a la gerencia en todo los ámbitos incluyendo el campo educativo, la calidad de los procesos de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para un gerente eficaz, como el liderazgo, la toma de decisiones y la generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, la evaluación oportuna para la ejecución de planes de mejoramiento que contribuyan en hacer de la niñez y la juventud grandes potenciales para la construcción de una sociedad cada vez más competente.

Abstract

This monograph presents a reflection about the educative process. It is focused about education for social transformation. It is very important because what the society needs is a integral education and is important too that the manager his team can offer an excellent service to the educational community and with it society general. In that way, the administration is analyzed as an opening to management on all areas including Education.

The integral manager is the person who can have some quality management processes and can decide using set of skills required for effective, leadership, decision making and generation a climate of participation and teamwork in school, the appropriate assessment for the implementation of improvement plans that contribute to making children and youth great potential for the construction of an increasingly competent society.

Palabras claves

Gerencia educativa, administración, conocimiento, sociedad, calidad

Key words

Education administration, management, knowledge, partnership, quality

Introducción

El proceso educativo implica la coordinación apropiada del conocimiento y la pedagogía, para ello, el llamado a direccionar el servicio es el gerente educativo, quien organiza, lidera y trabaja de la mano con su equipo cooperativo para alcanzar metas en beneficio de una comunidad infantil y juvenil que será la encargada de llevar a su paso lo aprendido en su proceso escolar.

La administración empresarial ha asumido durante años innumerables cambios que le han servido para prolongar sus aciertos y reestructurar sus desaciertos. La historia cuenta el cuerpo sistemático de conocimiento sobre la administración que se inició en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas necesitando de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. Dichas prácticas han aportado a la gerencia educativa con sus diferentes tipos y formas.

Los procesos administrativos en campos como la empresa o la economía han otorgado pautas importantes para que las instituciones educativas amplíen sus funciones en miras a alcanzar procesos organizacionales y gerenciales de calidad para que la escuela crezca y se fortalezca en los cambios académicos y comportamentales que traen consigo cada época. La globalización ha hecho que el universo en general procure ofrecer nuevas y mejores transformaciones que ayuden al avance de cada generación. Por tanto, la escuela no puede estar ajena a impulsar acciones que ofrezcan a los estudiantes herramientas de conocimiento y trabajo para el desenvolvimiento social.

Es así que las acciones gerenciales y de liderazgo son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común, posibilitando el aprendizaje de diferentes técnicas y conocimientos que permitan a la persona que administra una institución educativa, tener un desarrollo personal y profesional para alcanzar acciones exitosas y la educación cumpla con la función social y de competencia que se requiere.

Capítulo 1

Conocimiento y sociedad

“La globalización, nadie sabe cómo ha sido... No hay otro remedio que navegar en las encrespadas aguas globales... sabemos que podemos contar poco con Estados Nacionales obsoletos y defensivamente agrupados en carteles poco operativos, que los sindicatos de la era industrial bastante tienen con sobrevivir y que las empresas viven al día, pendientes del parte meteorológico de los mercados financieros. Por eso es esencial, para esa navegación ineludible y potencialmente creadora, contar con una brújula y un ancla. La brújula: educación, información, conocimiento, tanto a nivel individual como colectivo. El ancla: nuestras identidades. Saber quiénes somos y de dónde venimos para no perdernos a dónde vamos”

Castells.

Sin lugar a dudas, la cita introductoria de Manuel Castells, nos acerca a una mirada profunda de los interrogantes que genera la globalización, los vacíos de los gobiernos y las acciones de supervivencia de grupos organizados que pretenden cambiar y orientar el rumbo del mundo en el que se mueve el individuo. Las distintas miradas de la colectividad navegan por aguas cambiantes y furtivas en donde se hace preciso contar con las herramientas adecuadas para alcanzar el norte de ideales sin olvidar la esencia de lo que somos en sí.

Durante años, la sociedad ha ido avanzado en diferentes planos de interacción que permiten hoy contar con múltiples transformaciones y de forma progresiva se ha invertido en acciones en relación con el conocimiento, visto este tema como el camino de experiencias, investigaciones y desarrollo que le aporta a la sociedad mediante la educación, la formación en los distintos programas que el estado y entidades particulares proporcionan a los distintos ambientes sociales; pero a la par, cada transformación naciente en la sociedad es responsabilidad de cada comunidad, de cada grupo en particular que se organiza para alcanzar ser reconocidos y aleatoriamente trabajar en el uso de las

tecnologías de la información, no solo para la comunicación entre las personas, sino también para la creación de nuevos conocimientos. Son las personas y las instituciones las llamadas a adquirir nuevas cualidades para prosperar frente a las exigencias globales continuamente modificadas por los hallazgos de cada día. Esto involucra a los sistemas educativos, a los mercados laborales, que se ven inmersos en el acceso a los nuevos conocimientos.

Estas características determinan una rápida evolución de los saberes y una gran intensidad de innovación. De este modo se van generando consecuencias para el sistema educativo y de formación, igualmente para los mercados del trabajo, para la forma de organización de las empresas y de los mercados. Asimismo parte de este vasto ámbito de problemas los inherentes a la privatización de las bases de conocimiento y, por ende, los del acceso de todos a los nuevos descubrimientos y saberes. (UNESCO 2002).

El artículo introductorio de Paul A. David y Dominique Foray (2009) comenta los principales temas relativos al desarrollo de las nuevas economías del saber. Sitúa a estas en una perspectiva histórica y propone un marco teórico para distinguir entre saber e información, los autores procuran aprehender lo que constituye la especificidad de las mismas. Aborda luego algunas cuestiones generales acerca de las nuevas competencias necesarias para que el individuo y sus acciones sociales se inserten en tales economías. A su vez se reconoce el desarrollo desigual del conocimiento en los diversos sectores de actividad, de los problemas de propiedad intelectual y de privatización del conocimiento, de las cuestiones de confianza, de memoria y de fragmentación de los saberes.(Foray 2002)

En la actualidad se desarrolla una reflexión sobre los nuevos tipos de relación entre la sociedad de conocimiento y la sociedad del riesgo. Estas dos tendencias aunque parecen contradictorias ambas se refuerzan mutuamente en cuanto a la abundancia de información de la primera y los incrementos de los riesgos de la segunda. La producción de nuevos saberes crea continuamente nuevas incertidumbres. Desde esta perspectiva es importante reconocer que cada institución, organización e individuo debe orientar sus metas y propósitos con miras a crear en medio de lo desconocido, proporcionando nuevos

mecanismos de mercado y de saber a través de la búsqueda permanente de acciones innovadoras.

De acuerdo con lo que dice: Peter Drucker (1993): *“El factor de producción ha dejado de ser el capital, la tierra o la mano de obra; ahora es el saber. La sociedad del saber se apoya en la educación como su motor principal”*. En la actualidad la nueva sociedad del conocimiento se caracteriza por dos factores fundamentales: la información como elemento aplicado y la innovación tecnológica es la herramienta para llegar a ella; es así como la sociedad continuamente se va transformando en lo cultural, económico y social que va hacia el anuncio de la nueva información aplicando las nuevas tecnologías; por lo tanto nos encontramos dentro de la sociedad del conocimiento a la vez contribuimos y recibimos beneficios de ella.

Las nuevas tendencias dentro del factor de crecimiento dentro de una sociedad son las tecnologías que abarcan las transformaciones de cada entidad, claro está, que cuando estas son bien utilizadas y no se convierten en el fin de las organizaciones. Adquirir a través de los años y de las múltiples experiencias, herramientas que potencien las habilidades de los grupos que intervienen en las instituciones organizadas posibilita abandonar viejas acciones que no permiten alcanzar resultados valiosos y de alta calidad para las mismas.

Ejemplo de ello son los establecimientos educativos, que durante cada época arrastran herramientas obsoletas que opacan las múltiples tareas que se realizan dentro de cada aula de clase y exteriorizan procesos no terminados. Ideas que en su momento y que aún en el presente, ejercen gran influencia en los proyectos de reforma educativa, pueden tener cierto grado de validez pero no ayudan a comprender algunos de los desarrollos relacionados con el surgimiento de lo que se ha dado en llamar la Sociedad del Conocimiento o de la economía basada en el conocimiento; tampoco ayudan a dilucidar la cuestión de poder determinar sin ambigüedades la diferencia que existe entre un trabajador de cuello blanco y el llamado trabajador del conocimiento. (Montuschi. 2001).

Uno de los cuestionamientos más directos proviene de las investigaciones respecto a la memoria que indicaría que recordar no implica extraer de un archivo un objeto intacto, sino reconstruir algo nuevo cada vez que el recuerdo se produce (Schacter, D.L.1983). Además hay una creciente evidencia en el sentido de que las personas nacerían con mucho de lo que funciona como conocimiento pero que no constituye contenido mental en relación a memorias estáticas y carentes de innovación.

Es significativo entonces, abarcar lo expuesto por Drucker al referirse a “conocimiento” en plural, pues sostiene que el conocimiento en “la Sociedad del Conocimiento” sólo existe en cuanto tiene alguna aplicación en acciones concretas. (2003) en el desarrollo de acciones innovadoras las instituciones y grupos sociales sentarán un presente importante en la sociedad, ya que cada ejercicio significativo en cuanto avances, beneficiará a un sin número de comunidades. Para que estas acciones prevalezcan, será la planeación y la organización de las mismas las que delimitarán el trayecto y el impacto dentro de los grupos sociales.

En la actividad cotidiana cada uno de los individuos se moviliza en acciones relacionadas al conocimiento en cuanto a aprender más o menos de las experiencias; además en la producción de un producto, ya sea este de tipo comercial o de acciones académicas que conlleva a una disciplina del saber. Son las sociedades las que llevan el bastión de varios esfuerzos en crear y distribuir nuevos conocimientos, haciéndose necesario recurrir al término *gestión del conocimiento*. Este término muestra un esquema constante: la aparición recurrente de agentes que crean una nueva esfera de conocimientos especializados (oficinas de estudios y métodos, laboratorios de investigación, expertos en gestión, etc.) para hacer frente a nuevas preocupaciones; en cambio, el nuevo surgimiento de esta cuestión se debe tanto a la” *multiplicación de los expertos* como a *una crisis de sus modos de intervención y de renovación de su saber*”. (Hatchuel,1999). Reconocido el término crisis en cuanto a los enfrentamientos que las organizaciones en la actualidad se ven abocados en crear nuevas formas de acción colectiva y por tanto nuevas formas de producción colectiva de conocimiento.

Las empresas contemporáneas deberán, por consiguiente, interrogarse sobre los funcionamientos que permiten la innovación y el aprendizaje colectivo: *“los grandes principios de la gestión contemporánea se reconstruyen en torno a esta cuestión”*. Si no fuera así, la gestión de los conocimientos contemporáneos sólo sería el signo precursor de una crisis grave de la razón de ser de las empresas. (Hatchuel, 1999).

Según un artículo publicado en la revista Management Today en español, Sección “Clásicos de la Gerencia”, Fayol en el año de 1916 en su publicación "Principios de la Administración Científica", identificó cinco reglas o deberes de la administración, donde el gerente de las organizaciones, incluyendo la educativa debe **planear** y estructurar unas acciones a ejecutar con proyección a largo plazo, para conseguir lo anterior debe **organizar** y gestionar recursos económicos y humanos que le permitan desarrollar y darle viabilidad al plan de acción propuesto; un tercer aspecto a tener en cuenta es la **dirección** donde se selecciona el personal adecuado y que se ajuste a las necesidades de la institución y organizaciones **coordinando** los esfuerzos para cumplir con las metas propuestas, para entonces garantizar que la ejecución de las acciones se cumplan lo mejor posible y esto según Fayol correspondería al **control** de calidad de todo el proceso.

Por tanto es necesario reflexionar sobre cuáles serían los indicadores relevantes para monitorear el logro y la equidad en las diferentes acciones sociales, y para ello se requiere dar una mirada profunda sobre la gerencia de la educación que emerge progresivamente y la necesidad de iniciar cambios y reformas en varios aspectos de las organizaciones escolares. Más aún, el estado actual de la calidad y el equilibrio de la educación donde se hacen urgentes transformaciones continuas y a la vanguardia de los requerimientos sociales.

De lo anterior se puede destacar cómo en el enfoque clásico-organicista de Fayol, el gerente educativo debe identificar las experiencias recogidas, que implica un estudio de la escuela desde una óptica más funcional que operativa. Establece como fundamento de la escuela organicista, las acciones de estructuración, organización y división en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo un enfoque de procesos; esta estructuración debe estar sustentada en aquellas acciones básicas que le dan razón de ser y

permanencia a todo tipo de organización. Se deben establecer reglas para conseguir optimizar tiempos y resultados, para esto se sugiere delegar funciones de acuerdo a las fortalezas del docente o un grupo de trabajo que se podrá denominar como departamento, ejemplo de ello son los grupos por área fundamental y complementaria del plan de estudios.

Según Penengo, M. (1991) las características de una organización funcional están regidas por la autoridad funcional, donde se hace claridad de que el funcionario superior solo tiene autoridad parcial y relativa sobre sus subalternos y que se debe procurar adecuadas y efectivas líneas de comunicación entre todos los niveles, asignando y delegando funciones específicas. Dentro de los parámetros educativos el trabajo en equipo permite grandes beneficios, ya que este se ve reflejado en la prosperidad de toda la comunidad escolar; pero es el gerente escolar quien delimita, estructura y proporciona las herramientas básicas para que su equipo de trabajo pueda operar con eficiencia.

En el reconocimiento de las estructuras gerenciales es pertinente observar los movimientos sociales en relación con los tipos de autoridad que se desarrollan en las diferentes organizaciones y que aportan datos sobre el éxito que estas han tenido y que se pueden comparar con las requeridas en nuestros tiempos. Para ello se hace remembranza a las teorías burocráticas aplicadas a la administración de la empresa de Max Weber (1922) y que dentro de la reflexión pedagógica es importante clasificar y ubicarse en procura de alcanzar niveles de identidad. Weber no veía la burocracia como un sistema social, sino principalmente como una forma de poder. Para comprenderla mejor estudió los tipos de sociedad y los tipos autoridad:

Tabla 1

Tipos de sociedad Vs Tipo de autoridad.

1. <u>Sociedad tradicional</u> : predominan características patriarcales y	Autoridad tradicional, el dominio patriarcal del padre de familia, el jefe del clan y el despotismo real representan el tipo más puro
--	---

hereditarias: la familia, el clan, la sociedad medieval.	de autoridad tradicional. El líder tradicional es el señor que manda, en virtud de su condición de herederos o sucesor.
2. <u>Sociedad Carismática:</u> priman características místicas, arbitrarias y personalistas: los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución.	Autoridad carismática, el líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas da muestras de heroísmo o tiene poder de persuasión, que no proviene de su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y las emociones que despierte en sus seguidores.
3. <u>Sociedad Legal:</u> racional o burocrática, predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines: las grandes empresas, los estados modernos, los ejércitos.	Autoridad racional, legal o burocrática, los subordinados aceptan que las órdenes de los superiores son justificadas porque concuerdan con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder. El grupo gobernante elegido ejerce autoridad sobre los subordinados, de acuerdo con ciertas normas y leyes.

Esta tabla comparativa, nos destaca características relevantes de cómo se presenta el concepto de autoridad frente a diferentes tipos de sociedad, es de interés para este trabajo resaltar la sociedad legal aplicada a los procesos administrativos educativos, y que aunque una institución educativa no es una empresa comercial, sí debe aceptar que cuenta con un gerente que canaliza procesos ajustados a las normas nacionales y locales. Por lo tanto debe asumir un tipo de autoridad que le permita operar con asertividad y éxito.

Este y otros ejemplos de cómo asumir la administración, se han desarrollado a lo largo de la historia y aunque suelen ser pertinentes en nuestros tiempos es fundamental dar nuevos giros de modernidad ya que las necesidades y los recursos son otros. En la actualidad la sociedad camina a pasos agigantados en cuanto a mercado y todas las organizaciones sociales deben dar un nuevo aire a sus pensamientos y acciones. La escuela a su vez como formadora de habilidades y destrezas en los estudiantes debe caminar con mayor responsabilidad en busca de satisfacer la demanda de personas más preparadas y

competentes. Se requiere entonces equipos de alto desempeño que coordinen proyectos, actividades que cubran las necesidades y propongan nuevos retos de competitividad.

Actualmente estos criterios de trabajo han permitido tener en cuenta campos de aprendizaje como el trabajo cooperativo. (Senge 1993) destaca cuatro disciplinas vigentes en el pensamiento empresarial: dominio personal, modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo. Cada uno de estos enunciados aporta a la empresa de hoy acciones convenientes para todos los implicados en ella. El autor a su vez da un aporte de desarrollo que acompaña las cuatro disciplinas ya mencionadas, se trata del pensamiento sistémico que potencializa a las disciplinas anteriores y el cual consiste en comprender todo en todas sus interrelaciones relevantes (Senge 1993) Se trata de la importancia de reconocer las capacidades del individuo, moldear las ideas y el buen uso del trabajo en equipo, pero a su vez de engranar el sistema al que nos enfrentamos y proponer soluciones sistémicas.

Dentro de la educación, la implementación de las disciplinas de Senge se acomodan de manera positiva en las prácticas escolares para resolver progresivamente el asunto de estar anquilosadas en paradigmas del pasado y donde da la luz verde para recorrer asuntos relacionados con la actualidad y las problemáticas sociales que dispersan a los implicados en el asunto de formar para asumir retos.

“ Las empresas que aprenden son aquellas que basan su organización y desempeño no en sus recursos físicos sino en la información que procesan” (Senge1993). Visto que la educación ha tenido avances significativos en asuntos de liderar procesos de aprendizaje, se debe tener en cuenta que solo se adquiere verdadero aprendizaje en la medida que la información dada a través de los años de los individuos que transitan por ellas debe servir para evaluar y reestructurar asuntos de forma y también de fondo en los procesos educativos seguidos por las instituciones.

El mensaje para la escuela parece claro. Más allá de la alfabetización básica y de la ejecución de proyectos escolares obligatorios, la escuela tiene que trascender fronteras sociales, no quedarse anquilosada en acciones meramente locales, debe atreverse a estar a la vanguardia de conocimientos que superan las meras acciones academistas y entrar con

innovación para vencer las necesidades sociales que pide personas educadas, proactivas, cooperativas y personalmente felices. Es tarea del gerente educativo y su equipo de trabajo hacerlo posible. En definitiva, la escuela es responsable de reinventarse, de producir más conocimiento e información y de hacerlo disponible a mayor número de personas y organizaciones sociales.

Las prácticas y las reflexiones generadas en cuanto a conocimiento y gerencia escolar serán solo el principio de nuevas y complejas auto-observaciones sobre el sistema educativo y los dilemas en cuanto a modelos de organización que mejor se adapten en el manejo y aprovechamiento del talento humano que polulan en los ambientes escolares.

Capítulo 2

La gerencia educativa y la administración eficiente

La educación como un elemento social para el desarrollo de habilidades y aprendizajes, es en sí, un compromiso importante que involucra diferentes individuos y sectores de la sociedad con miras siempre de ser mejoradas en el transcurso de las prácticas pedagógicas planteadas y ejecutadas en los establecimientos educativos.

La escuela y sus funciones no pueden ir separadas de los requerimientos sociales, ya que es aquí donde se potencializan los cambios positivos que enriquece el entorno donde hombres y mujeres se desempeñan. Viendo la enseñanza como una herramienta de control y organización que orienta las creaciones humanas, es explicable porque la educación es entendida como el camino seguro para que niños, niñas y jóvenes orienten su proyecto de vida y encuentren en ella elementos de interacción que les permita involucrarse de manera acertada a la profesión que así prefieran. En esa búsqueda, las instituciones educativas proveen de una línea indispensable en todo proceso humano: la organización y vigilancia de la labor a ser ejercida, que garantice la permanencia y las mejoras de cada acción. Es aquí donde hablar de la educación requiere de una administración concebida desde la buena ejecución de proyectos que implique inversión, pero también desde el concepto humano que esté orientado para la reflexión y el diálogo en pro de la calidad educativa. Se hace necesario entonces, contar con gerentes que faciliten y propicien bienestar de toda la comunidad escolar y que fortalezcan planteles con espacios abiertos al aprendizaje y con ello estudiantes competentes para enfrentarse a las exigencias de la sociedad a la que pertenecen.

Una institución educativa está conformada por muchas personas que van desde los mismos estudiantes, empleados de oficios varios, secretarias (os), docentes, coordinadores (as) y el rector(a), cada uno de ellos con sus respectivos deberes y derechos, propios de una organización que debe ser adecuadamente administrada. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, del desempeño gerencial de la institución educativa.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Pero el ser gerente educativo no solo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder y saber usar las diferentes formas de poder para conseguir sus objetivos, donde administrar y liderar se deben combinar para el logro de un bien común. Se entiende la gerencia como un proceso de organización y empleo de recursos que permiten lograr objetivos predeterminados, entonces lo puede aplicar adecuadamente en la escuela. El éxito de la gerencia se comprueba por la eficacia de las operaciones. El gerente organiza y supervisa el trabajo y entrega del producto final que debe evaluarse en términos de su concordancia con los requisitos de calidad y tiempo establecidos en una determinada actividad. Esta evaluación es la base para probar los aciertos y los desaciertos dentro del sector escolar.

El gerente educativo en su quehacer planea objetivos y define metas específicas a alcanzarse por una operación proyectada. Se debe saber cómo hacer el trabajo utilizando métodos y técnicas en la ejecución de las tareas asignadas, es decir, se reconocen las herramientas, procedimientos y normas, que regirán las operaciones, tanto los ya existentes, como los que se están desarrollando. Por regla general el gerente se preocupa más de los porqués y los por cuántos o lo que comúnmente se llama el significado y el propósito de las actividades a que se dedican los demás miembros de la organización y del logro de resultados. Su tarea es conseguir que los procedimientos de trabajo produzcan nuevos valores que se ajusten a los fines deseados.

Para integrar operaciones individuales, el gerente debe saber qué producto final se desea (tiene que ver con las estrategias para que los estudiantes adquieran una formación integral, no solo desde lo académico, sino también como seres humanos). El gerente (rector (a) debe percibir, comprender y conciliar muchos factores que influyen sobre la eficacia de las actividades propuestas. También ha de poseer y aplicar otras habilidades, tanto con respecto al personal con quienes realiza todas las acciones y actividades a ejecutar en el corto y mediano plazo, como también con todo lo relacionado a agentes externos, como el municipio, empresas públicas y privadas, entre otras, que le permiten sincronizar su trabajo.

Desarrollar del entusiasmo, asesorar los subalternos, mantener de disciplina, mejorar las relaciones con la comunidad y una multitud de otras acciones y requisitos que envuelven relaciones humanas, tanto individuales como grupales, son inherentes a la función del gerente. En suma, el liderazgo es parte integrante de la función gerencial. En una organización (institución educativa) siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves: ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

Para responder estas preguntas, podemos argumentar que la gerencia es la responsable del éxito o fracaso de una institución, entonces sí se requiere de una buena gerencia.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, y si es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso de manera separada. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas y ajustadas en un compartimiento aparte.

Sí una gerencia es vista como un proceso, el planteamiento es lo primero que se debe hacer, una vez determinados los objetivos, se debe buscar cómo llegar a ellos a través de los planes y estos a su vez definen su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía.

José María Veciana, citado por Correa, S.(2002) destaca los elementos característicos del gestor educativo con el liderazgo transformacional, estos elementos los podemos identificar como la capacidad de direccionar ambientes de trabajo apropiados, con participación creativa y proactiva, además de saber planificar y solucionar conflictos y dificultades a cualquier nivel dentro de la institución educativa, regida por las normas internas establecidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada plantel. Es

entonces donde el rector debe tener la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto entre los mismos subalternos, los estudiantes y padres de familia acompañantes. Un buen gestor educativo debe manejar buenas relaciones humanas individuales y grupales, que ayuden a generar atmósferas apropiadas de trabajo y faciliten solucionar cualquier tipo de dificultades.

Todo lo anterior trae como resultado el aumento del optimismo y el entusiasmo y que sean todos los integrantes de la comunidad educativa más tolerantes con las situaciones potencialmente conflictivas. También se puede destacar estilos gerenciales, que no están a capricho del gerente, que para efectos prácticos en una institución educativa se hablará del rector, sino que se acomoda conforme a sus valores, experiencia y forma de ser.

Se pueden identificar varios estilos de gerencia, un primer estilo corresponde al autocrítico, donde el rector selecciona las alternativas posibles de acción, luego evalúa dichas alternativas, decide cuáles llevará a cabo, acto seguido define funciones y tareas a sus subalternos y termina controlando las acciones, comparando lo real con lo presupuestado.(Gairin, J. 2000). Otro estilo de gerencia es el consultivo, la cual se caracteriza porque su primera función es definir los objetivos y las metas o los problemas y lo hace de la mano de su equipo de trabajo, haciéndolos participar con sus propias ideas y lo refuerza con funciones tales como: Seleccionar las alternativas, evaluar, elegir la mejor, hacer la ejecución, realizar el respectivo control.

Otro estilo corresponde al deliberativo en este caso el gerente comparte y hace participativa funciones como definir los objetivos y las metas, seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.

Tenemos luego el estilo resolutivo donde se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí la decisión de elegir la alternativa mejor, realizando la ejecución y control de la acción. Se cuenta también con el estilo democrático donde hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones metas y objetivos, se seleccionan las

alternativas posibles, se evalúan las mismas, se decide conjuntamente cuál es la mejor alternativa a seguir.

Uno de los estilos más utilizados corresponde al participativo donde el gerente solo se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad, y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelven en conjunto acciones como la definición de objetivos, la selección de alternativas de acciones posibles, la evolución de ellas, la elección de la alternativa óptima, la asignación de tareas.

Al respecto el estilo de gerencia está muy ligado con la capacidad de delegación de autoridad, muchas personas tienen un estilo propio autocrítico, porque son incapaces de delegar en otros su propia autoridad, ya sea por temor al fracaso o porque sienten disminuida su propia posición dentro de la organización. (Zorrilla, 1997).

Además Zorrilla, H. argumenta que hay personas que basan su control principalmente en el concepto de vigilancia, su método es control visual, por observación detectan las desviaciones y ejercen las correcciones sobre la marcha, sin embargo esta forma de control es efectiva mientras la persona esté presente, pero es obvio que nadie puede estar presente en todo momento, en todas las instancias de una organización, por lo que el método no es el más conveniente para un gerente. Este autor complementa su relato, describiendo los perfiles de un gerente que se puede relacionar con las características de un gerente educativo eficiente:

- La inteligencia emocional: facilita el desempeño y permite el éxito de la gestión de un administrativo educativo, dada por una clara comunicación y una buena disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y de situaciones y el buen uso de los métodos de trabajo.

- Autonomía: El gerente educativo fija objetivos y se autoevalúa a mediano y largo plazo, proyectando su posición al futuro, tomando decisiones acertadas con rapidez, analizando diferentes alternativas y con la capacidad de subsanar errores.
- Creatividad e innovación: el gerente educativo, genera nuevas ideas, y si no son creativos, logran utilizar la experiencia en situaciones nuevas, mejorando las herramientas y los métodos ya existentes.
- Empoderamiento: aquí el gerente educativo está llamado a delegar con confianza, reconociendo las características de cada colaborador y brindando apoyo cuando lo necesitan. Se comunica abierta y espontáneamente con su grupo, permitiendo que toda la información sea concebida en el momento de trabajar en un proyecto.
- Liderazgo: da libertad a los colaboradores, supervisando los resultados, enseñan a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de ideas y escuchando a su personal. Son personas con un trato cordial, amable y atento a las características de los otros. Se adaptan a los grupos a través de una conducta flexible y abierta al diálogo. No juzgan, comprenden más que lo que critican. Son humildes y solidarios.

Lo anterior permite plantear que la escuela requiere resolver situaciones en relación a cuestiones de liderazgo con una mirada holística que motiva a profundas reflexiones. Una de ellas es entender la educación como un proceso de influencia sobre las personas, su desarrollo individual y colectivo, análisis del contexto, donde se requiere regular y organizar. Se observa entonces una realidad educativa, la escuela, intensamente relacionada con otras realidades próximas del individuo y dirigidas a posibilitar los procesos de intervención sistemática que garanticen la socialización y el desarrollo profesional.

Las formaciones sociales se deben ver como una familia, e instituciones como la escuela, representan los mecanismos de mediación, los trámites a través de los cuales los condicionamientos de la sociedad enlazan con la esfera individual. El sistema educativo se puede definir como un subsistema del sistema socio-cultural, formado por la interacción dinámica de instituciones, grupos, personas o elementos que posibilitan formarse y socializarse a una determinada población.

La gestión escolar hace referencia a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa. Dirigir la institución educativa implica, primordialmente, un acto pedagógico en el que se promueva, entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, la equidad aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa.

La actual legislación le otorga al rector mayor autonomía, porque ahora participa en la definición de los perfiles y en la selección de los docentes. Administra el personal asignado a su institución en lo relacionado con las novedades y los permisos. Distribuye las asignaciones académicas y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo. Impone las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario, de conformidad con las normas vigentes, y administra el Fondo de Servicios Educativos.

Según el Ministerio de Educación Nacional (2001) se hace explícita la responsabilidad frente a la calidad educativa. Si bien la Ley 115 determina que el rector es quien orienta la ejecución del Proyecto Educativo Institucional-PEI-, en la Ley 715 se complementa esta competencia; además de orientar la ejecución, dirige la preparación del PEI con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa, lo que representa la responsabilidad del rector en la calidad de la educación que imparte la institución en que labora. Así mismo, el rector promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, y tiene a su cargo la formulación y ejecución de planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.

Lo anterior plantea que los directivos docentes y rectores deben estar preparados para asumir los nuevos retos en materia de gestión escolar. Por esto, el Programa Nuevo Sistema Escolar ha desarrollado estudios que determinan los temas de interés para los rectores, entre los cuales se destacan: el direccionamiento institucional, el cual es la prioridad para 50% de

los entrevistados; el Plan de Estudios y Enfoque Pedagógico, con un 16%, y la Planeación y Organización del sistema educativo, con un 13%.

Con base en estos resultados, el PNSE (2002) está diseñando un plan de capacitación dirigido a los rectores, con el propósito de fortalecer el desempeño de sus nuevas funciones y de impulsar el desarrollo continuo de la gestión escolar de los colegios completos que se conformen con la asistencia técnica ofrecida por el Programa. Con lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional, a través del Programa Nuevo Sistema Escolar, espera apoyar a los rectores en su tarea de garantizar una educación completa y de calidad en las instituciones que dirigen, de manera que puedan prestar un servicio educativo que ofrezca permanencia y calidad.

Capítulo 3

El desarrollo de una educación con calidad: pautas para un buen gerente

El Ministerio de Educación Nacional, aboga por una educación que posibilite la integración de los últimos frutos del conocimiento contemporáneo, lo cual implica un replanteamiento de la Institución Escolar con miras a lograr en su interior una efectiva interrelación de los nuevos hallazgos de las ciencias y las tecnologías contemporáneas que permita responder a los retos de la sociedad global del siglo XXI. (Valderrama, 2012).

Dirigirse especialmente hacia las instituciones que la sociedad contemporánea considera más sobresalientes y cuyos logros constituyen a grandes rasgos los estándares reconocidos de calidad académica, generan obstáculos importantes en relación a las reformas que ameritan las instituciones. Es relevante asumir una mirada más amplia que incluya acciones de formación y aprendizaje integrado más que sostener el reconocimiento social al que se exponen muchas instituciones. (Laszlo, 2004).

“En estas augustas instituciones, la “tradición” tiende a ser valorada hasta el punto de restringir la visión y mediatizar la innovación. No es sorprendente que tales instituciones produzcan con frecuencia educandos dedicados a mantener el status quo.

Pero lo que nuestro mundo necesita no es un sistema educativo orientado hacia el mantenimiento del status quo, ni torres de marfil de aprendizaje especializado, sino escenarios educativos flexibles y funcionales donde la gente (niños, jóvenes, adultos) puedan entrar en contacto con conceptos e ideas relevantes para su presente y para su futuro.”(Laszlo 2004, p.14).

Estas apreciaciones resultan especialmente significativas frente a la dinámica que habrá de generar en nuestras escuelas las actuales políticas educativas y en particular la puesta en marcha de la ley 115 de 1994 como centro de la actividad de la institución escolar y punto de partida de los posteriores planes decenales municipales, regionales y nacionales de la educación.

A propósito de este hecho, es bueno reiterar que en las prácticas educativas no solo circulan relaciones con el conocimiento, sino que se definen y se propagan relaciones de poder que es necesario develar y analizar, en especial cuando se busca imprimir a tales prácticas un sentido de transformación de la realidad social. De allí que abordar el estudio de las dimensiones ideológicas y políticas de la educación sea una tarea ineludible, en la medida en que los diferentes debates planteen las relaciones entre educación, política y democracia, la definición clara de proyectos culturales o los alcances de la educación como medio de intervención social para la transformación cultural, constituyéndose tópicos de análisis a los cuales no podremos abstraernos como profesionales comprometidos con el desarrollo educativo y social a nivel de nuestro entorno local.

Esté análisis deviene de especial importancia en una época en la cual, como señala Manuel Castells(1997: 15)

“Nos encontramos en un proceso de transformación estructural en las sociedades avanzadas”. Este hecho es consecuencia del impacto combinado de una revolución innovadora basada en las tecnologías de la información y la comunicación, la formación de la economía global y un proceso de cambio cultural cuyas principales manifestaciones son la transformación del rol de las mujeres en la sociedad y el aumento del desarrollo de una conciencia ecológica”,(p.15).

Aspectos todos ellos que necesariamente deben verse reflejados en el rumbo de las acciones educativas de los próximos años y que, por lo tanto, empiezan a jugar desde ya un importante papel en la definición de políticas educativas; frente a cuya formulación y puesta en acción se requiere tener en cuenta que este acelerado proceso de avance de un nuevo tipo de sociedad, al cual no podemos sustraernos, está generando también nuevos tipos de desigualdades; las cuales se hacen más notorias en los contextos en que suelen desenvolverse las prácticas sociales y educativas de los maestros colombianos y las cuales terminan comprometiendo el sentido de las afirmaciones e intenciones como aquellas que por ejemplo ponen su acento en situar a la educación como eje de desarrollo humano, económico y social.

Es bueno aclarar que la concepción de desarrollo no constituye una elaboración acabada y única, sino que por el contrario, se encuentra estrechamente vinculada con las orientaciones ideológicas y económicas que imperan en un determinado momento así como también depende de las relaciones del poder, de las condiciones geopolíticas y de las tensiones hegemónicas que caracterizan un tránsito dado de la historia.

Así, había que reconocer que los lineamientos y las acciones que han caracterizado el devenir de lo educativo en América Latina y de manera particular en Colombia, durante la última década se inscriben en un contexto de globalización de la economía y universalización de la cultura en el que se plantean los procesos de apertura económica y la modernización del aparato productivo como el imperativo más relevante para las naciones contemporáneas y por ende, como la empresa en la cual deben orientarse todos los esfuerzos y todas las acciones, en especial aquellas encaminadas a la formación de un capital humano altamente permeable a los rápidos cambios tecnológicos, con una gran capacidad para la adaptabilidad socio-cultural y, en lo posible, totalmente ajeno a las ideologías.

En esta perspectiva, las directrices que, tanto a nivel nacional como internacional se han venido explicitando durante los últimos años respecto a la educación apuntan, en especial a generar las condiciones para asegurar una inversión pacífica de las sociedades en un universo contemporáneo dominado por la racionalidad técnico instrumental que demanda un contexto socio-cultural avanzado por la racionalidad normativa.

En el caso particular de Colombia se han diseñado políticas de estado como el Plan Decenal de Educación, y el trabajo desarrollado por la misión de ciencia y tecnología, los cuales apuntan precisamente a subrayar las condiciones y sugerir las estrategias necesarias para un proceso de modernización, a pesar de vernos confinados al subdesarrollo, se hace imprescindible acceder a la racionalidad político-normativa que asegure mediante la construcción de un apropiado marco de restricciones y necesidades, la consolidación de una mínima cultura de base apropiada y homogenizada a las dinámicas sociales que la modernización requiere.

En éste orden de ideas, el análisis de estas relaciones a las luz de consideraciones sobre el desarrollo cultural y humano que propenden por el posicionamiento de los actores sociales como productores de cultura, agentes de transformación social y gestores de su propio desarrollo, nos llevan a plantearnos ¿Qué tipo de mecanismos debe generar la sociedad para incidir decididamente en la orientación de la educación y la cultura? ¿Qué modelo educativo resulta más pertinente para favorecer procesos de desarrollo social y bienestar humano?

Estos interrogantes resultan de especial pertinencia, máxime, cuando se asume que una de las causas del deterioro de la educación pública es su carencia de propósitos e ideales claros que posibiliten un clima adecuado para dinamizar el desarrollo de cada institución educativa en particular. Como estrategia para superar esta carencia de ideales, el estado colombiano ha adoptado la figura de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), es prudente preguntarse si ¿Constituyen los PEI la mejor respuesta al deterioro de las instituciones educativas? ¿A qué aspectos específicos se deben referir los PEI, si no se trata de homogenizar la institución y eliminando de paso el ejercicio de la democracia al interior de ella?

¿Qué rol estarían desempeñando actualmente los docentes y demás actores de la institución frente a los PEI?

En efecto, la tarea es grande... hay que construir Una Escuela Nueva, en una nueva escuela una nueva imagen de Escuela; proceso en el cual las nociones mismas de comunidad y actividad escolar tienen que ser redefinidas en la necesidad que el protagonismo que se demanda a la escuela como agente dinamizador de los procesos culturales de su entorno, imponen la necesidad de atender a una serie de problemas que hasta la fecha no habían sido parte de la reflexión por parte de los miembros de la comunidad educativa.

En este sentido, el Foro Mundial sobre la Educación de Dakar (Senegal, 2000) reafirmó los compromisos de la Declaración Mundial sobre Educación para todos (Jomtiem, Tailandia 1990) y asumió el compromiso de cumplir los objetivos y fines de la educación para todos al 2015, reafirmando que:

“Todos los niños, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos, tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje en la acepción más noble y plena del término, una educación que comprenda aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad (UNESCO 2000: 30).”

El Proyecto Educativo Institucional ha sido una carta de navegación que permite que la escuela organice, cambie, innove las estrategia que dan cuenta de los objetivos, formula las actividades y es capaz de crear en sus gestores nuevas formas de pensar, las cuales conjugadas con nuevas formas de hacer, precisan un nuevo protagonismo en los actores escolares. Logrando de esta manera las competencias necesarias que posibiliten un accionar eficaz en la condición del sistema educacional.

En la dinámica de la transformación del mundo actual, la escuela y su PEI deben dar cuenta de los procesos educativos con el enfoque de una forma nueva de pensar en la Gestión Escolar, se refiere sin duda de la aplicación de una gestión participativa, de una pedagogía activa no directiva, de una educación activa que enfrenta la realidad, que educa a partir de ella, que integra conocimientos y, que provoca las transformaciones deseadas.

Puede decirse entonces que desde la buena gestión escolar, se motiva a los participantes del entorno educativo a plantear y mejorar las acciones académicas y escolares en general, los cuales partiendo de los objetivos trazados permiten conducir a un sistema escolar pertinente que cumple con las expectativas sociales determinadas y responde a la complejidad de la realidad actual.

El Proyecto Educativo Institucional desarrolla un currículo escolar que responde a las características de un contexto determinado para preservarlo, el cual está transformado por las fuertes influencias sociales y políticas, respondiendo de esta manera a lo que es necesario enseñar y aprender; por qué, para qué y cómo aprender y mediante que evaluar evaluar lo aprendido; comprometiendo los escenarios escolares, donde cada pared habla, transmitiendo algo que propone aprendizajes significativos para que los actores escolares

puedan participar de manera asertiva en la dinámica social que el mundo globalizado demanda, sin tener que renunciar a la propia identidad, valores, cultura, conocimiento, entre otros, sino más bien aportando desde la propia manera de ser al desarrollo global.

Es obvio que las preguntas fundamentales para construir el currículo escolar no solo provienen de la Pedagogía y la Didáctica, sino también de la Epistemología, la ética la sociología, la psicología y otras ciencias que han dado vida al quehacer de uno de los actores escolares “El Maestro” y como se convierte en un dinamizador, orientador y partícipe de transformaciones desde su propio saber hasta contagiarlo con el saber del actor que aprende e interactúa en la vida escolar “El estudiante”, “El aprendiz”, “ El Líder” cuyas capacidades y habilidades con la debida orientación puedan llegar a transformar la realidad social.

Es aquí, donde nos detenemos para pensar que es posible, desde un cambio de paradigma escolar lograr las transformaciones que requieren los actores escolares para dinamizar y participar en los cambios sociales, donde cada escenario, como espacio escolar, enseña; donde la Estrategia en los juegos de roles, los lleven a generar nuevos pensamientos, nuevas acciones que potencian su vida escolar cotidiana en saberes para ser asimilados y transformados permanentemente.

Podríamos entonces preguntarnos si por ejemplo el Modelo Escuela Nueva, sea una nueva escuela capaz de superar las formas tradicionales de transmitir el conocimiento, para crear nuevos escenarios, contextos y saberes capaces de transformar los roles de los actores escolares.

Dentro del marco de la educación encontramos los *Actores Educativos* este concepto ha sido una aportación al campo de la historia de la educación. Ha permitido reconocer y explicar la dimensión subjetiva de los sujetos, de sus sueños, inquietudes, deseos, sentimientos, valores, actitudes y comportamientos. En fin, gran parte de los elementos que dan vida y movimiento a la escuela en su actuar cotidiano, los actores están definidos por sus perfiles y funciones particulares que cumplen al interior de las instituciones y su impacto en las comunidades que sirven. Pero estos actores se mueven en *Escenarios Educativos* los cuales son sistemas activos e inseparables del concepto de cultura en cuanto

son ellos los que constituyen el entorno cultural donde las actividades se construyen como procesos socialmente mediados. Tanto actores como escenarios se mueven en *Contextos Educativos* que se constituyen dinámicamente con la actividad de los participantes. Un contexto se delimita por lo que la gente hace, donde y cuando lo hace, y en ese sentido, las personas que interactúan llegan a constituir el contexto para los demás.

En determinados países –en Iberoamérica, por ejemplo al movimiento de la Escuela Nueva se le llama Escuela Activa, dado que se asume que el principio más importante y significativo es aquel según el cual la escuela debe propiciar la actividad del niño; de allí que se sostenga que esta institución está llamada a aplicar el principio de actividad y hacer posible toda la actividad psicomotora propia del niño, a fin de centrarse en los intereses de éste y hacer más eficaces la enseñanza y el aprendizaje.

Los planteamientos de Rousseau (1712-1778) en su obra Emilio, acerca de la infancia, al decir que *“ésta no es en modo alguno una simple vía de acceso o de preparación para la vida adulta, sino que es un estado indispensable –es el estado de la naturaleza, considerado perfecto, con un valor en sí, con su propio fin”* (p, 31) para el autor este estado es indispensable para la adquisición de experiencia y vivencias propias y como primer enlace entre los saberes previos del individuo y la escuela donde está, orienta las prácticas que ayudan al individuo a alcanzar competencias necesarias para el desarrollo social. La infancia, la juventud son procesos naturales que deben ser encaminados hacia el conocimiento y la escuela orientada por el gerente educativo responsable de propiciar mecanismos de libertad de la personalidad y acciones de aprendizaje que dinamicen mediante el trabajo mancomunado y la supervisión del sistema educativo en general.

De otro lado, reconocer la diferencia de los entornos ha traído retos importantes a los que la escuela le ha tocado superar mediante acciones planeadas y de innovación que en ocasiones distan de las exigencias sociales ya que educar alude a las personas, estas que tienen diferentes formas y necesidades.

“Los esfuerzos por introducir cambios han tendido a subestimar el poder de la cultura de la escuela y del aula para adaptar, aceptar y rechazar innovaciones que

entran en conflicto con las estructuras y valores dominantes en la cultura escolar." (Rudduck, 1994: 387).

Para los agentes educativos, es claro que los cambios fundamentales en las Instituciones educativas deben incidir en la cultura escolar como factor de identidad y de desarrollo social. Para ello los gerentes educativos hacen el debido reconocimiento o diagnóstico de las características familiares, sociales, económicas, políticas y demás, de los estudiantes y del entorno. Todo con el fin de realizar acciones preventivas, de continuidad y de resolución de conflicto.

“La cultura del centro escolar, como contexto social de trabajo, es vital para el éxito o fracaso, presencia o ausencia, del cambio curricular. La mayoría de propuestas de renovación didáctica se han dirigido a métodos o contenidos, a la naturaleza del conocimiento o del saber hacer de los enseñantes aisladamente, ignorando el papel de los centros escolares. Un cambio curricular, englobando las innovaciones didácticas, tiene que superar tal individualismo didáctico para, sin suprimirlo, inscribirlas en el centro escolar como unidad básica del cambio” (Rudduck, 1991, p.69).

Todo lo mencionado dan una mirada abierta al recorrido que hace la educación en la sociedad, proporcionando conceptos que ayudan a que un gerente educativo fortalezca e innove su tarea de administración con miras a reconocer la educación como un campo de innumerables cambios el cual se hace preciso medir y evaluar. Observando detenidamente cada modelo propuesto por los grandes autores que época tras época dan a conocer las acciones que el individuo debe cumplir en sociedades que requieren reformas y renovaciones. En conclusión la educación es un libro abierto a los cambios; pero también en espera que sean muchos los líderes transformadores los que cambien y depuren los rezagos que esta educación de hoy tiene.

Capítulo 4

Gerencia educativa y calidad

“La gestión educativa como objetivo de estudio data de los años sesenta en Estados Unidos, los setenta en el Reino Unido y los ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser una disciplina en constante construcción se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica”. (Correa, 2000: 2).

Se trata por tanto de una disciplina teórica -práctica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.

Según Casassus, (2000) en América Latina los modelos de desarrollo económico y social han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros. Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes. Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizados.

Como puede observarse, la evolución y aplicación práctica de la gestión educativa ha estado sujeta a los cambios y reformas en el Estado, la administración pública y las políticas educativas.

En este sentido Cassasús (2000) expresa que “el Estado pasa de ser una entidad productora con una gran esfera de influencia en todos los sectores, a ser una entidad reguladora en la que se implementan políticas de descentralización y se redistribuye el poder central. Sin embargo, esta transformación del Estado pasa por una nueva etapa de restitución que se ha llamado el Estado Necesario, en el cual se recupera la esfera de influencia del Estado Central mediante procesos de recentralización. Ambas formas, la descentralización y la recentralización implican necesariamente el diseño de formas de gestión que las viabilice”

En consecuencia, en el sistema educativo colombiano se gestaron estos mismos procesos de descentralización y recentralización, lo que generó una serie de transformaciones en las políticas educativas que convirtieron a la gestión en el eje principal de las reformas. De igual manera, se produjeron cambios sustanciales en la concepción de la educación y sus modelos pedagógicos y en los roles asumidos por instituciones y organizaciones que cumplen un servicio social pedagógico; así mismo, se replanteó el papel de los directivos y de la comunidad como protagonistas de los procesos de formación.

Desde la perspectiva de la educación permanente, se hizo necesaria una gestión que articule la visión de lo educativo - cultural y que lidere procesos de comunicación con una visión holística e integral de las áreas de gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad. Caminar de manera integrada generara eficientes logros, acciones engranadas que darán éxitos. Reconocer que es necesario que el conocimiento direcciona cada acción a realizar asumiendo a éste como eje transversalizador de los cambios en el campo educativo. Como dice Macintosh(2006):

“El ambiente competitivo que se vive en la década de los 90 ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos clave de su negocio. En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planeación, manufactura, distribución etc. Así mismo el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las

necesidades de sus consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nuevas tecnologías y mercadeo etc.”

El reto de implicar el conocimiento en una organización para crear ventajas competitivas se hacen aún más desafiantes debido a que:

- El sistema global es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos y servicios.
- Existe la necesidad, de incorporar el conocimiento en las funciones administrativas dentro de los procesos de negociación orientadas al cliente o los beneficiarios de algún servicio.
- Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencias a partir de él. Adquirir el conocimiento requiere de procesos que se vivenciaran con del tiempo y el cual brindara a un buen gerente las herramientas necesarias para enfrentar las múltiples tareas y toma de decisiones a las que se ve abocado.

El conocimiento acompañado de la información está destinado a resolver determinados problemas. Debe estar disponible públicamente y servir para al desarrollo individual y corporativo. Se encuentra presente en todos los niveles de actividad y en todas las ramas de la economía, la política y la sociedad. Ningún responsable de una organización toma una decisión sin antes consultar una "gran cantidad" de informes. Además, afecta al servicio, al cliente, la calidad de los productos, la rapidez en la toma de decisiones y la efectividad de la organización, todo ello como consecuencia de su carácter efímero y su volatilidad, la información de hoy puede que mañana no lo sea, y lo que para unos es información para otros no tiene por qué serlo. Su utilidad está determinada por lo que aporta al proceso de toma de decisiones, creación de productos, solución de problemas, entre otros.

La información puede evaluarse según diferentes parámetros. Burch y Strater (1990), citado por Casasús (2000) plantea que algunos de estos parámetros pueden ser:

- Accesibilidad (información de accesibilidad x)
- Comprensividad (información de Comprensividad igual a x)

- Precisión (información precisa, o de precisión igual a x)
- Relevancia (información relevante "vs" información superflua)
- Puntualidad (información de alta/baja puntualidad)
- Claridad (información de alta/baja ambigüedad)
- Flexibilidad (información altamente compartible o de x nivel de compartibilidad)
- Verificabilidad (información de alta o baja verificabilidad)
- Cuantificabilidad (información cuantificable "vs" información no cuantificable),p.22.

Cassasús (2000), continúa argumentando que una de las características distintivas de nuestros tiempos es precisamente la rapidez con que se introducen cambios en el conocimiento y las actividades del hombre, como repercusión del desarrollo de la inteligencia se vienen duplicando en períodos cada vez más cortos. Con ello se puede deducir que los cambios requieren acciones concretas e inmediatas que vayan de la mano de la actualidad social. A partir de esto se inicia la investigación continuada que señalan y determinan cambios en el discurso y el accionar de la humanidad.

Casi puede afirmarse que hoy, cada tres años, se hace necesaria la revisión de todo cuanto influye en el proceso vital y en la pedagogía del nuevo conocimiento. Lo que hace una o dos décadas era del dominio absoluto de un especialista, en cualquier campo del saber humano, hoy resulta desestimado, por no decir que obsoleto. Se ha implementado la interdisciplinariedad que permite tener una mirada más amplia y constructivista del aprendizaje. Quien permanezca al margen de innovar dentro de la escuela, tendrá que aprender de nuevo lo que sabía y adiestrarse en la aplicación de lo que sabe, porque hoy ya lo importante no es solo saber sino "saber hacer".

La escuela se encuentra hoy, en la antesala de la nueva sociedad:

La escuela se encuentra hoy, en la antesala del conocimiento:

“De la sociedad del conocimiento y en el escenario de lo que investigadores y científicos llaman "la industria del conocimiento". Bajo su influencia se modifican conceptos económicos, culturales, políticos y sociales. El 90% de los conocimientos científicos son contemporáneos con las generaciones de hoy. Son los factores que nos impulsan hacia nuevos conceptos de la educación, en la práctica profesional y en la misma organización social. Por eso a la información científica se le ha dado un valor casi de diagnóstico, cuando se advierte que los cambios deben ser entendidos, anticipados, planeados, controlados y dirigidos para evitar resultados negativos que conducen al caos y a la destrucción”.(Drucker 1993)

El ingreso a la sociedad del conocimiento modifica sustancialmente los comportamientos y las actividades que la escuela en manos de la gestión escolar ha venido haciendo, donde se aborda la relación entre educación- trabajo, los sistemas para la ejecución de planes y programas, las conductas y la formación ciudadana. La globalización de la cultura permitirá acceder a otros niveles de bienestar y progreso. Los proyectos que se derivan de las investigaciones y experiencias educativas y de tantas otras evidencias de la imaginación y la creatividad, es porque la educación escolar sí mejora de manera significativa el tránsito del conocimiento, en otras palabras, como lo afirmaba Bill Gates en su libro Camino al futuro, estamos en los comienzos de la revolución de la información.

Todos los giros que se están dando hoy son de una insospechada magnitud para el desarrollo de la humanidad. Por eso es necesario modificar ciertos patrones de la educación, como métodos anacrónicos, que no juegan ya en los procesos de la transformación educativa y por ende social. Es necesario procurar una estrecha relación con las generaciones que se forman en los diferentes ambientes escolares mediante la didáctica de la información. El punto esencial de la gestión escolar radica en un gestor y / o gestores que promuevan la ciencia y la tecnología como expresión de los cambios fundamentales que liberan al estudiantado de todo factor desmotivante y de instrumento regulador para la circulación de los nuevos conceptos de la información, son los medios de conocimiento, innovación y comunicación social.

Uno de los principios básicos de la gestión educativa es que las personas promuevan acciones innovadoras que se vean reflejadas en los entornos escolares y sociales. Reconocer el valor de las personas que conforman la organización aumenta la asertividad del gerente educativo y por ende puede alcanzar experiencias exitosas. Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casassús (2000). “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán

“la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia”. (Sacristán,1993.23)

Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

La gestión educativa, exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa. Por esta razón, las instituciones educativas deben tener altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, a partir de la idea fundamental que todos pueden aprender. Deben saber hacia dónde van a través de la concertación con sus comunidades de una misión, visión y valores institucionales, los cuales permitan definir los objetivos y la estrategia pedagógica. Tener un plan de estudios concreto y articulado que refleje los principios y objetivos del PEI, así como tener como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer. Ofrecer muchas oportunidades para aprender y asegurar que los estudiantes sigan aprendiendo permanentemente y de manera autónoma, y puedan

transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos. Con esto en mente se deben estructurar los contenidos de cada área y grado, los proyectos transversales, las actividades didácticas, los recursos que se emplearán y las estrategias de evaluación.

Igualmente, apoyan y aprovechan el talento de su equipo de docentes por medio de la conformación de comunidades, para que compartan de manera sistemática sus experiencias y establezcan la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados a través de procesos de investigación. Garantizan el uso apropiado de los medios y las nuevas tecnologías para el mejoramiento de los aprendizajes. Cuentan con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar. Usan el tiempo adecuadamente. Ofrecen un ambiente favorable para la convivencia. Preparan a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales. Articulan acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias. Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo. Disponen de mecanismos de apoyo para los distintos actores que conforman la comunidad educativa. Usan información para tomar decisiones y no parten de intuiciones e imprevistos. Y saben que los cambios sostenibles requieren tiempo.

De acuerdo a lo anterior, las instituciones educativas no son únicamente un edificio a donde se va a trabajar o estudiar; la institución es un conjunto de personas y bienes promovida por autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar la educación preescolar, básica y media. Es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza- aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños y jóvenes es también un espacio lúdico donde, además de aprender y desarrollar sus competencias, construyen relaciones de amistad y afecto tanto con sus iguales como con personas mayores, y viven sus temores y conflictos. Estas relaciones son las que contribuirán de manera muy significativa, a la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en la institución educativa donde se materializan el PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento, y se concretan la planeación curricular, las actividades

pedagógicas, las evaluaciones, la gestión de los diferentes componentes y las relaciones con las diferentes entidades, autoridades e instancias de la comunidad educativa.

Los elementos de la administración con funciones de: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Aplicado no solo a lo relacionado con los negocios, sino también a todo tipo de organización. A su vez crea 14 principios a mencionar: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo.(Fayol, 1916).

Por tanto y a pesar de los años es notorio que estos principios, aún tienen vigencia y se hacen necesarios para el desenvolvimiento de las instituciones, y en nuestro caso las educativas, que no están alejadas de la importante administración de sus recursos para que sean estos los espejos que harán reflejar el buen trabajo de promover actos tan positivos como direccionar individuos en su ejercicio de conformar la sociedad o el entorno con actitudes donde todos ganemos.

Entonces puede decirse que cada institución u organización en particular tiene vida propia y por lo tanto tiene la posibilidad de crecer a su ritmo, dependiendo de su misión y de proyectarse hacia el futuro en busca de los resultados, responsablemente desarrollados en miras de su visión.

Todas estas son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, juntamente con los demás integrantes de la comunidad educativa. Este conjunto de propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una carta de navegación, conocida por toda la comunidad, para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente.

El papel del directivo frente al cambio, hoy se encuentra en una encrucijada al enfrentar un cúmulo de problemas y situaciones a las que debe acudir con el tacto y las estrategias suficientes para la gerencia institucional. Para ello se hace necesario de nuevos estilos que capten la influencia y la persuasión tanto de estudiantes como de docentes.

Hoy no bastan las buenas intenciones: dirigir, conducir, gerenciar son términos que definen la organización de una Institución educativa, sin embargo va más allá de reorganizar los elementos que intervienen en la escuela. La propia globalización ha marcado los intereses de transversalizar el PEI con entidades que contribuyan a ampliar y a poner en práctica los talentos que se exploran en el sector educativo con miras a nuevos horizontes que den como resultado estudiantes capaces de enfrentar los retos que cada día trae consigo. En este sentido el PEI se configura a partir de nuevas competencias asumidas por los directivos y el cuerpo docente en materia de liderazgo académico- administrativo para contribuir positivamente a esas exigencias globales anteriormente mencionadas.

A lo largo de esta década, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio (Braslavsky, 1996) Dicho proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina, de mejoramiento en la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos educativos. Esto implica no sólo reconocer la descentralización como movimiento nacional sino también los diferentes esfuerzos locales por promover la profesionalización docente, la apertura de espacios locales para la articulación de políticas, y el fortalecimiento de los centros educativos como unidad básica de decisión/operación del sistema y de las políticas educativas.

La renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias. Para ello es necesario desarmar o deconstruir el pasado aún muy presente de la organización escolar de corte administrativista, y confrontarlo con las nuevas formas organizativas que se vienen proyectando.

Revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; y, por otro, ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se le presentan actualmente a los sistemas educativos. (Flores, 1994).

Capítulo 5

Educación, pedagogía y gerencia: agentes transformadores de la escuela

El objetivo básico de la educación va encaminado a la adquisición de conocimientos y experiencias que se adhieren a la reflexión social entorno a la gerencia escolar, donde la pedagogía y la didáctica fomentan acciones en beneficio de quienes educan y de quienes son educados. La educación acrecienta el desarrollo de la propia personalidad, contribuyendo a proyectar las habilidades, aptitudes y posibilidades del individuo, y a crear, corregir y ordenar sus ideas, hábitos y tendencias. Basado en estos postulados, la manera de dirigir a las instituciones educativas exige redefinir el rol que en ellas cumplen los directivos para responder a los retos y cambios de la escuela y sus políticas que asumidas como procesos dan origen y fundan la buena gestión, lo cual involucra el valor del trabajo en equipo, las metas y proyecciones que dan sentido a la administración escolar.

Cuando se reconoce que la tarea de la educación es movilizar todo lo necesario para que quienes se involucren con ella, se conviertan en mejores seres humanos, capaces de sostenerse, de transformar y facilitar las funciones de otros, solo así valdrá la pena trabajar en y para las organizaciones educativas.

Parafraseando a Contreras (1990) la educación tiene al menos, tres retos que asumir y cumplir en la sociedad que día a día trae planteamientos complejos que resolver: La preservación, la difusión y la innovación del conocimiento. La preservación y la difusión se desarrollan con la enseñanza e investigación y la innovación mediante la creación de nuevos conocimientos o herramientas adquiridas gracias a la investigación o pensamiento creador.

Desde una óptica más amplia se podrían agregar otras dos funciones: la integración socio- cultural y el enriquecimiento personal que le irían bien a la educación y la harían merecedora de ser un acto de desarrollo a escala humana, proporcionando desde la

educación un ambiente donde los seres humanos puedan mejorar la calidad de vida mediante experiencias intelectuales, artísticas y emocionales.

Las Instituciones Educativas enfocan sus PEI en miras de avanzar en acciones que potencien las capacidades de los estudiantes y docentes para que estas mejoren y cobijen a toda una población en relación con el entorno educativo. Es así como los planteles educativos van siempre en procura de evaluar las acciones académicas, tecnológicas y humanas, involucrando en este ejercicio a los padres de familia, factor esencial en el buen hacer de la educación y la pedagogía.

Por tanto, es necesario que la educación de niños, niñas y jóvenes se convierta en una responsabilidad mancomunada de padres, madres, y profesionales; y a su vez sea direccionada en el gran valor del diálogo y las metas en común, donde pueda hacerse evidente una educación en la que todos estén de acuerdo, esto en vista que en los últimos tiempos, la posibilidad de ser diferentes y respetar la diferencia, facilitan también en los individuos distintos modos de apreciar lo pertinente en cuanto a lo que se debe aprender o las acciones y valores que se deben poner en práctica.

Queda claro entonces, que apreciar la educación como un proceso permanente exige una mirada profunda de todos los ámbitos de la sociedad misma, ya que es allí, donde habitan las problemáticas y porque no, las herramientas útiles para cambiar y transformar la vida de quienes se dejan pincelar por los toques del conocimiento y la magia de aprender.

Haciendo remembranza al acervo inicial del conocimiento, del cual valiosamente hemos pertenecido, se hace necesario responder a la actualización permanente del saber, puesto que lo que hoy enseñamos o aprendemos, mañana efectivamente estará incompleto para el ejercicio de avanzar y mejorar las prácticas educativas. Por otra parte competir con los medios de aprendizaje que ofrece la sociedad fuera de los ambientes escolares, resulta un viaje inhóspito del cual hoy no visionamos su poderío y alcance, muchas veces negativos a los individuos que han sido, son y serán la razón de las instituciones educativas. Por tanto son estas las llamadas a estar previstas del equipamiento necesario para enfrentarlo y aprovecharlo de manera positiva. (Delors, 1996).

Por ende, para alcanzar el dinamismo y el desarrollo del conocimiento dentro de las pequeñas y grandes urbes, las instituciones educativas asumen un método del conocimiento transdisciplinar que incorpore los distintos entes sociales relacionando lo educativo, lo ecológico, lo humano e investigativo, permitiendo el análisis crítico que posibilite la solución de problemáticas y aumenten la producción del conocimiento.

Es aquí, donde radica la importancia de la pedagogía, dinamizando los conceptos y las prácticas del conocimiento, haciéndolos moldeables y apropiados según los ambientes y los individuos a los que van dirigidos. Si lo que se pretende son instituciones de calidad se debe crear una buena disposición de análisis, discusión y mejoramiento de las prácticas pedagógicas en cada espacio del saber.

Esta reflexión no puede estar desligada del currículo apropiado. Un tipo de currículo en que se reconozcan las particularidades de los estudiantes y que al mismo tiempo exista una relación en la que, se establecen con sentido y profundidad entre temas y/o destrezas que usualmente son atendidas en diferentes asignaturas. Este enfoque promueve el desarrollo de la investigación, la creatividad, la problematización, el desarrollo del lenguaje y el humanismo. Solamente a partir de un sólido compromiso de ciencia, tecnología y conocimiento podremos analizar nuestro sistema educativo y reorganizar las particularidades de cada Institución.

Esto nos conlleva a mirar la pertinencia del gerente educativo como precursor del direccionamiento de las instituciones educativas, desarrollando acciones en común acuerdo con su grupo de trabajo, visionario de retos, posibilidades y estrategia del ejercicio de su labor para el beneficio de todos.

La gerencia educativa nace como una necesidad estratégica para el buen funcionamiento de las instituciones, para el auto- aprendizaje cooperativo institucional, puesto que se reconoce en los planteles la importancia de la autonomía, el sentido de pertenencia, la eficacia y el respeto por lo encomendado, sin dejar de reconocer la dualidad entre el entorno y la sociedad a la que se pertenece.

Puede decirse que cada institución u organización en particular tiene vida propia y por lo tanto tiene la posibilidad de crecer a su ritmo, trabajando para la misión y proyectarse hacia el futuro con propuestas educativas adecuadas que buscan los resultados, en cumplimiento de la visión institucional.

La educación vista solamente como un acto de instrucción representa un acto basado en contraste que aleja enormemente la razón de educar al individuo de manera integral, donde se visualice propuesta innovadoras de interactuar con el entorno y poner en práctica los conocimientos. Según Bruner (1972), la instrucción implica organizar sistemáticamente el conocimiento didáctico desde dos componentes. A saber: el componente normativo, aquel que formula criterios y condiciones para la práctica de la enseñanza, y el componente prescriptivo, aquel que expone reglas para el logro eficaz de los conocimientos y destrezas. Dichas reglas deben ser el resultado de la estructura sistemática mencionada y deben tener la posibilidad de generalización a situaciones didácticas concretas.

La educación instrumental se limita a transmitir criterios normativos y prescriptivos, destrezas técnicas o teorías científicas, por ello se hace indispensable reconocer la educación como un proceso más complejo que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a situaciones nuevas, aprovechando la experiencia anterior y, teniendo en cuenta la inclusión del individuo en la sociedad, la transmisión de la cultura y el progreso social.

El acto educativo engloba diferentes agentes y componentes en su seno: El, educador, el educando, las relaciones humanas, la interacción en el ambiente escolar, el contexto socio-político-económico, las razones u objetivos de la institución, los contenidos, las nuevas tecnologías, las estrategias de asimilación del conocimiento, los mecanismos de evaluación entre otros. Sería, entonces, imposible teorizar acerca del acto educativo sin una disposición comprensiva ante un proceso capaz de relacionar en su interior los elementos que la componen. Proceso que debe ser abordado como objeto de prácticas y reflexión, es decir, como objeto de conocimiento y de transformación por parte de sus agentes, constituyéndose en un elemento integrador y coherente entre la teoría y la práctica de la enseñanza. (Nicoletti 2006)

De acuerdo con lo anterior, para abordar la comprensión y aplicación de la labor Educativa, los participantes en este proceso de formación, deben conocer los planteamientos teóricos subyacentes en el área de la administración, la gestión y entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol (1916) a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicialmente corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad. Pero que con el paso de los años se optimizó el concepto pasando a ser una herramienta de organización y evaluación importante en las diferentes organizaciones, abriendo espacios de libertad y de innovación como puntos de conexión con el éxito.

Por tanto y a pesar de los años es notorio que estos principios aún tienen vigencia y se hacen necesarios para el desenvolvimiento de las instituciones, y en nuestro caso las educativas, que no están alejadas de la importante administración de sus recursos para que sean estos los espejos que harán reflejar el buen trabajo de promover actos tan positivos como direccionar individuos en su ejercicio de conformar la sociedad o el entorno con actitudes donde todos puedan ganar.

En educación, se hace preciso de un buen gerente educativo que no se límite a lo material, administrativo o al cumplimiento de las leyes, sino que se conciba como un instrumento dinámico dentro de los procesos académicos, vivenciales definiendo a partir de una evaluación encaminada a la investigación operativa de los ambientes y de las personas

con fines meramente humanos que se irán fortaleciendo en la medida que se alcance mayores logros personales y por ende colectivos.

La evaluación como herramienta de mejoramiento, apuntan no solo a lo académico deben ser transformadora que aporte hacia acciones humanas y de proyección social, ya que el fuerte de un individuo no son sus conocimientos en sí, sino lo que hace con ellos, son las acciones que generan los conocimientos y de ello da cuenta países como el nuestro que año tras año son promovidos estudiantes de universidades y/o labores técnicas, su desempeño está acompañado de conocimiento, experiencia y calidad humana. Acciones que son posibles de la mano de un buen gerente educativo y su equipo de trabajo donde se profundiza en el sentido real de los contenidos (transversales- prácticos).

El nivel del gestor educativo debe apuntar a la eficiencia tanto interna como externa. Externa en cuanto a responder a las necesidades de la sociedad, en colaborar para la formulación de políticas educativas, de estudio y planeamiento de las necesidades de las instituciones educativas, en organizar niveles de responsabilidad. A nivel interno, la excelencia educativa, de los conocimientos, de su misión y visión, del respeto por la diferencia y para la diferencia, de la responsabilidad colegiada dentro de las áreas de gestión. (Nicoletti 2006)

El gerente educativo, mediante su comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo, adquirir la voluntad y creencia de que, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal.

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la escuela y la ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el gerente educativo propicia la comunicación como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el quehacer de la escuela logrando así el cumplimiento del segundo ámbito en mención.

Dicho por Ernesto Gore (2006), Resulta sugestivo, que las dificultades de la sociedad contemporánea para abordar sus problemas educativos y la creciente rigidez de sus organizaciones, así como la teoría del aprendizaje, hayan sido tratadas como fenómenos diferentes, desconectados entre sí. Las organizaciones no sólo necesitan saber cómo operar sino también cómo modificar sus operaciones. No solamente cómo cumplir ciertas tareas, sino también qué tareas son las que deben ser cumplidas.

Para llevar a cabo este objetivo, es conveniente y viable establecer una red de comunicación y cooperación entre los equipos de las distintas sedes o dependencias institucionales abocadas a estas tareas, a fin de articular y coordinar esfuerzos que permitan una mayor cobertura y un mayor nivel de calidad que es el fin mismo de la educación.

Reconocer la educación como un conjunto de acciones sustanciales que dan apertura a una sociedad eficaz y eficiente, requiere compromiso, conocimiento, pedagogía e innovación que se desarrollen dentro de los distintos ambientes escolares donde el profesorado debe dar sentido a las áreas y como gestores educativos provocar acciones formadoras y transformadoras.

Finalmente se puede pensar en una educación liderada por un gestor educativo que provoca e incita a la acción formadora y por tanto transformadora; que es testimonio de moralidad y compromiso que une permanentemente a los actores educativos alrededor de la misión y de los objetivos institucionales; que imprime direccionalidad y sentido a la organización y a su quehacer; que evalúa, que construye en el día a día escenarios de esperanza y de futuro; que cree en lo proyectado y es capaz de crearlo mediante el trabajo en equipo y el esfuerzo cooperativo; que comprende los procesos educativos y la gestión que los posibilita y los pone en marcha, que los evalúa y los mejora permanentemente; que tiene confianza en sí mismo, capacidad para enfrentar el riesgo y la incertidumbre; que tiene sentido de responsabilidad, voluntad y capacidad de servicio; disciplina para el aprendizaje, rigurosidad ética y capacidad de servicio.

Cierre y aperturas

La administración como precursor de acciones de organización y ejecución permiten avances significantes en toda organización social. Y cuando están sujetas a acciones educativas deben reconocer la importancia de involucrar objetivos administrativos competentes para procurar el bienestar de la comunidad educativa.

La educación se ha quedado rezagada en cuanto a los cambios sociales en miras de pensar solo en procesos humanos lentos y sin resultados. Solo se es eficiente educativamente cuando existe innovación y evaluación permanente de los ambientes escolares.

El desarrollo no es una mera cuestión económica, pues otros factores (la educación, la política, la cultura, etc.) son mediadores de crecimiento y avance social. La sociedad requiere de esfuerzos e innovaciones que profundicen en acciones más pertinentes para mejorar en calidad de vida a escala humana.

El gerente educativo está llamado a asumir acciones de liderazgo más acordes con las exigencias globales. El objetivo en este sentido es lograr la eficiencia máxima en sus acciones académicas y pedagógicas encaminadas a la misión y visión de la escuela.

Un mecanismo de avance educativo está en acoger herramientas administrativas que sean aplicables en el ámbito escolar. La pedagogía es un puente importante para la labor del gerente educativo en cuanto a la asertividad en la toma de decisiones.

La certeza de la educación es la incertidumbre, la única ventaja para avanzar competitivamente asumiendo los riesgos y adquiriendo experiencia. Se requiere de un pensamiento sistémico que acoja la multidisciplinariedad que conlleva los procesos escolares.

El conocimiento como factor de desarrollo social debe dirigir las acciones de competencia de una organización en mayor importancia en el campo educativo. La calidad de la educación está en manos de quienes participan de procesos escolares que ahonden en la significancia del ser.

Referencias

Braslavsky, C. Acerca de la reconversión del sistema educativo argentino, 1984-- 1995, en propuesta Educativa, Buenos Aires, Argentina, N°14, 1996.

Nicoletti, Javier (2006). Fundamento y construcción del acto educativo.

Burch y Strater, (1990). Sistema de información: Teoría y práctica.

Bruner, Jerome, (1972). El proceso de la educación.

Casassús, J. (1998). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los sistemas educativos. Consultores en Efectividad Gerencial, S. A. de C. V. Artículo publicado en la revista Management Today en español. Sección "Clásicos de la Gerencia", marzo de 1986, pp 41– 45

Castells, Manuel. (1997). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Madrid alianza.

Contreras, D, Jose, (1990). Enseñanza, curriculum y profesorado.

Delors, Jacques (1996). La educación encierra un tesoro

Drucker, Peter F. (1993). La sociedad post- capitalista.

Fayol, Henry. (1911). Principios de la administración científica.

Flores, V. Planificación estratégica, Material Publicado por el F.A.S para la reunión sobre capacitación en planeamiento educativo, Montevideo, 1994.

Gairín. Sallán, Joaquín. (2000) Cambio de cultura y organización que aprende.

Gore, Ernesto (2006). La educación en la empresa.

Hatchuel., armand. (1999) Experts in Organizations (con Benoît Weil) pp2

Hirschfeld, L.A. y Gelman, S.A., (1994).origins of domain specificity: the evolution of functional organization. Management Today en español, sección “Clásicos de la Gerencia”, (1986), pp 41–45. Publicación seriada.

Laszlo, Ervin.(2004). La ciencia y el campo akásico: una teoría integral del todo. Cp.3

Ley 115 de febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Congreso de la república de Colombia.

Montuschi, Luisa. (2001). La economía basada en el conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del conocimiento codificado.

Penengo, M (1991). Estructura organizativa. Ed. Técnica. Montevideo (Uruguay).
P.113

Rousseau, Juan Jacobo. (1763) Emilio (obra)

Rudduck, J. (1991). Innovation and change: Developing involvement and understanding.Buckingham and understanding

Sacristán, Gimeno J.; Pérez Gómez, A .I (1993). Comprender y transformar la enseñanza

Schacter,D,L. (1983), Feeling-of-knowing in episodic memory. Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition, 9, 39-54.

Senge, Peter (1993) El aprendizaje organización y la gestión del conocimiento.p.8-9

Veciana, José María. (1996). La creación de empresa, un enfoque gerencial

Weber, Max. (1922). Economía y sociedad

WEBGRAFIAS

Casassus, J. (2000) . Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO. Recuperado de:
http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf

Correa de U, Amanda, ÁLVAREZ A. Angélica, CORREA, V. Sonia la gestión educativa un nuevo paradigma Recuperado de:
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>.

Foray Dominique y Paul A. David (2009). Sociedad del conocimiento. Artículo introductorio, revista internacional de ciencias sociales. Recuperado de:
www.unesco.org/new/fileadmin/.../HQ/SHS/pdf/171-fulltext171spa.pdf

Foro mundial sobre Educación (UNESCO) 2000, Dakar. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf>

Macintosh, Ann (2006). Position paper on Knowledge. Recuperado de:
bibliotecadigital.usbcali.edu.co/.../Gestion_Conocimiento_Alzate_2012.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia, ley 715 de 2001, recuperado de:
<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-86098.html>

Pérez, d Misal (2007). _Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Recuperado de.
scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid...94352007000900008

Artículo publicado en la revista Management Today en español. Sección.” Clásicos de la gerencia”, junio de 1986, p 42-46 Recuperado de
reddinconsultants.com/espanol/wp-content/.../12/Herbert-A.-Simon.pdf

Valderrama, R. James. (2012) Subdirección de mejoramiento. Documento base para AL TABLERO. La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la Educación. Recuperado de:
<http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Directivos/Medellin/Biblioteca/Calidad.pdf>.

Zorrilla, Hernando, (1997) **Gerencia** del conocimiento y la gestión tecnología Recuperado de:
http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/PensaGestEstrategica-13.pdf