

Desafíos de una gerencia educativa orientada hacia el éxito

Challenges of and educational success-oriented management

Josefa Alegría Ríos Gil¹

Recibido: abril 2011
Aceptado: junio 2011

“Una escuela que es capaz de transformar insumos en aprendizaje es una escuela efectiva. Cuando la institución tiene un proyecto como propio y que entusiasma a todos sus estamentos, cuando logra conformar un equipo y acuñar una impronta que la enorgullece, cuando trabaja en función de unos objetivos precisos, cuando responde por los resultados, no es ya el ápice de una burocracia: ahora es de veras una escuela”.

Ángel Pérez Gómez

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión inteligente”.

Peter Drucker

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual, caracterizada por un vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, exige que los sistemas educativos estén adecuados para un servicio educativo pertinente y de calidad. Para esto se requiere de directivos y docentes capaces de gestionar las instituciones educativas con el objetivo de que se transformen en organizaciones eficientes, eficaces e innovadoras.

Bajo este enfoque, gestionar con éxito una institución educativa, no es solamente atender los trámites administrativos que los órganos rectores del sistema exigen, o la atención a los problemas que cotidianamente se presentan, más bien se precisa que los profesionales de la educación que dirigen las instituciones educativas, conozcan y apliquen conocimientos de administración y herramientas de gestión, siendo capaces de optimizar la organización de las instituciones educativas y primordialmente generen una cultura de calidad y de gestión por resultados.

En este último aspecto, se requiere básicamente que los integrantes de una organización educativa compartan una

visión, unos ideales con los cuales todos se identifiquen y trabajen coordinadamente para alcanzarlos. Extraordinario reto que tienen los docentes y directivos, ya que, esto implica, entre otros aspectos, que exista un reconocido liderazgo al interior del establecimiento educativo, el mismo que inspire y promueva prácticas institucionales exitosas.

En este escrito, abordaremos aspectos sobre la concepción de la calidad educativa y analizaremos algunos componentes que son necesarios para que la gestión de una institución educativa en el mediano y largo plazo muestre resultados exitosos.

CALIDAD EN LA ESCUELA

El *Diccionario* de la Real Academia Española, define la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, en una primera acepción; y como buena calidad, superioridad o excelencia en una segunda.

Desde la década de los noventa y principios del nuevo siglo, se ha extendido en los países hispanoamericanos la preocupación por la mejora de la calidad de la educación.

¹ Institución Educativa Inicial María Reiche. Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP). José Abelardo Quiñones km 2, San Juan Bautista, Maynas, Perú. Correo electrónico: jríosgil@yahoo.com

Sin embargo, los teóricos de la educación no han convergido en un concepto y en ese sentido, hay que admitir que se trata de un término ambiguo, confuso y polisémico, con una notable diversidad de significados.

Algunos teóricos educativos definen la calidad como:

- “Capacidad del sistema educacional para transmitir lo que se propone transmitir”.
- “Es el dominio de contenidos de un determinado campo cognoscitivo y sus correspondientes traducciones en habilidades y destrezas”.
- “Significa el buen rendimiento del alumnado, la satisfacción de la necesidad educativa en su conjunto, una mejor respuesta del centro educativo a las exigencias de la sociedad”.

En un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de hace unos años, se indica lo siguiente: “en realidad, *calidad* significa cosas diferentes para distintos observadores y grupos de interés; no todos comparten las mismas percepciones de las prioridades para un cambio” (OCDE, 1991).

En el informe que señalamos, la OCDE identifica cinco áreas que resultan clave para el diseño de estrategias para mejorar la educación:

- El diseño y el desarrollo del currículo, puesto en conexión con los mecanismos de evaluación de los aprendizajes.
- La formación y el desarrollo profesional de los docentes.
- La organización y el funcionamiento de los centros educativos.
- La evaluación y la supervisión del sistema educativo y de los centros.
- La disponibilidad y la utilización adecuada de los recursos necesarios.

De otro lado, la Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe (Orealc/Unesco), plantea un concepto de calidad de la educación conformado por cinco dimensiones esenciales y estrechamente imbricadas al punto que la ausencia de alguna implicaría una concepción equivocada de la calidad de la educación dentro de un enfoque de derechos humanos: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia. (Orealc/Unesco, 2008).

Equidad. En esta primera dimensión se señala, que una educación de calidad debe ofrecer los recursos y ayudas para que todos los estudiantes, de acuerdo a sus capacidades, alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje posibles. Especifica que esta dimensión es sensible a las diferencias de los seres humanos por lo que, para garantizar igualdad de oportunidades, es necesario apoyar con mayores recursos a los grupos más vulnerables. El pleno ejercicio del derecho a una educación de calidad para todos exige garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades, es decir, proporcionar más a quien lo necesita y dar a cada uno las ayudas y recursos que requiere para estar en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas. (Orealc/Unesco, 2008).

Relevancia. Especifica el informe que la educación es relevante cuando promueve aprendizajes significativos desde el punto de vista de las exigencias sociales y del desarrollo personal. La relevancia está referida al “qué” y al “para qué” de la educación; es decir a las intenciones educativas que condicionan otras decisiones, como las formas de enseñar y evaluar. (Orealc/Unesco, 2008).

Pertinencia. Referida a la necesidad de que la educación sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los conteni-

dos de la cultura mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad. (Orealc/Unesco, 2008).

Eficacia. Esta dimensión se pregunta por la medida y la proporción en que son logrados los objetivos de la educación establecidos y garantizados en un enfoque de derechos; es decir, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. (Orealc/Unesco, 2008).

Eficiencia. La eficiencia se pregunta por el costo con que dichos objetivos son alcanzados. Por lo tanto, es definida en relación con el financiamiento destinado a la educación, la responsabilidad en el uso de este, los modelos de gestión institucional y de uso de los recursos. (Orealc/Unesco, 2008).

Asimismo, la Ley General de Educación, en su artículo 13°, define la calidad de la educación como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida, y señala que los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- Los lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación.
- Los currículos básicos, comunes a todo el país y articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas.
- La inversión mínima por estudiante, que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- La formación inicial y permanente de los docentes y autoridades educativas, que garanticen su idoneidad.
- Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo

profesional y el buen desempeño laboral.

- Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- La investigación e innovación educativas.
- La organización institucional y las relaciones humanas armoniosas que favorezcan el proceso educativo.

La Ley establece también que el estado promueve la universalización, calidad y equidad de la educación (artículo 21°) y que la sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir con esto. Ejerce plenamente este derecho y se convierte en sociedad educadora al desarrollar la cultura y los valores democráticos (artículo 22°).

Como hemos visto, no existe unanimidad en torno al concepto de calidad educativa, de ahí la necesidad de admitir la complejidad del concepto y su carácter multidimensional. En ese sentido, como señala Tiana (2006), podemos hablar de una educación de calidad en la medida que se alcancen los objetivos propuestos, siendo estos además coherentes con las metas últimas y con las necesidades sociales detectadas, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles y satisfaciendo las expectativas de los diversos agentes implicados.

EL LIDERAZGO Y SU PAPEL EN LA MEJORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Los líderes de toda organización educativa deben establecer una clara y manifiesta dirección, crear un clima propicio para el estudiante y su aprendizaje, así como altas expectativas. La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia educativa (si no el principal) es el director del establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar

un correcto trabajo en equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejorías cualitativas importantes. (Delors, 1996).

En ese sentido, tal como lo manifiesta Ander-Egg (2005), el director de una institución educativa debe atender a múltiples y variadas actividades, desde situaciones rigurosamente pedagógicas hasta dificultades muy pedestres, como puede ser el arreglo de un desperfecto; por lo tanto, la gestión de una institución educativa implica una cierta diversidad de responsabilidades y tareas, convirtiendo al director en un gestor, significando que la gestión de un plantel es mucho más que la atención a los problemas que se atienden cotidianamente, es decir, se necesita conocer y estar entrenado en un conjunto de procedimientos y metodologías diversos. Además de estas consideraciones, el director de un centro, debe ser un dinamizador/animador, con capacidad para movilizar a las personas.

Según Antúnez (2003), para ser capaz de movilizar o influir en los demás se necesitan dos condiciones: poder y credibilidad.

El *poder* viene de cuatro fuentes: el cargo que el individuo ocupa en la organización, ser reconocido por la competencia profesional, por las condiciones personales (carisma, personalidad atractiva, liderazgo, habilidades comunicativas) y por la oportunidad (saber actuar en el momento y lugar oportuno); sin embargo, la *credibilidad* depende de una sola condición: la confianza que suscita la persona que dirige una institución.

En ese sentido, los líderes de mayor jerarquía de cualquier establecimiento educativo deberían ser un ejemplo a seguir por medio de su comportamiento ético y de su aporte en la planeación, la comunicación, la asesoría, la evaluación del desempeño

organizacional y el reconocimiento del desempeño sobresaliente del personal.

Bajo esta condición, los líderes pedagógicos necesitan poseer habilidades para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados educativos. El referido informe de la OCDE señala que los directores deben ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo influyendo en los siguientes ámbitos de actuación: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia.

Elmore (2008), también señala que el liderazgo pedagógico tiene tres características importantes:

1. Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes.
2. Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad.
3. Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que reponer la población de los líderes actuales.

Teniendo en cuenta estas características, para mejorar el aprendizaje y resultados de los estudiantes, se debe mejorar el desempeño de los docentes, por lo tanto, los líderes pedagógicos que ejercen su función con éxito, mejoran la enseñanza y el aprendizaje y por lo tanto de manera indirecta los resultados de aprendizaje de los estudiantes, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado para el liderazgo.

EDUCACIÓN CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

La educación centrada en el aprendizaje significa que toda la gestión educativa tiene como norte el aprendizaje de sus estudiantes, es decir, desde la planeación y todas las actividades institucionales, deben responder a sus requerimientos y demandas al respecto. Significa, que una gestión, centrada en el aprendizaje del estudiante no solo considera la forma como se organiza el proceso, sino también las funciones y forma de relacionarse de las personas implicadas en el mismo, esto es, docentes y estudiantes.

El modelo Malcolm Baldrige, está inspirado en la perspectiva de que el objetivo último de la educación es desarrollar el máximo potencial de los estudiantes, brindándoles oportunidades para que puedan buscar por ellos mismos, sirviéndose de distintos medios, el éxito. Bajo este concepto, mencionaremos algunas características de este valor:

- Establecimiento de expectativas y de estándares de desarrollo ambiciosos.
- Comprensión de que los estudiantes aprenden según distintos estilos y ritmos de aprendizaje.
- Énfasis de un aprendizaje activo.
- Uso de la evaluación formativa para medir el aprendizaje desde el inicio del proceso y adecuar las experiencias de aprendizaje a las necesidades individuales y a los estilos de aprendizaje.
- Uso de evaluación sumativa para medir el progreso, en relación con los estándares y las normas claves externas sobre lo que los estudiantes deben saber y ser capaces de hacer.

Además de estas características, la gestión educativa centrada en los aprendizajes, implica que el equipo directivo de la institución debe contar con un minucioso plan de monitoreo y asesoramiento al trabajo

docente en el aula, que considere esencialmente el acompañamiento desde la planificación hasta el desarrollo de las actividades de aprendizaje, propiciando la formación y especialización docente desde la práctica misma. Esta capacidad puede ser entrenada mediante un proceso de reflexión después de la intervención, generando en el docente la habilidad de mirar detenidamente su actuación profesional en aspectos que redunden en el constante mejoramiento de su labor diaria.

Es decir, de acuerdo a lo que manifiesta Bolívar (2000), la dirección de una institución debe tomar como núcleo la calidad de la enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por sus estudiantes.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para mejorar y producir cambios en una institución educativa es necesario que todos sus miembros aprendan y sean capaces de hacer que la práctica cotidiana mejore continuamente.

El concepto de *aprendizaje organizacional*, según Millán *et al.* (2002), significa mejoramiento continuo de los procesos existentes, adaptación al constante cambio y propuesta de nuevas metas; es decir, el aprendizaje debe ser inherente al trabajo de la institución.

El aprendizaje inherente según Millán:

1. Es una práctica diaria para profesores, alumnos y personal de apoyo.
2. Se lleva a cabo en el nivel personal, departamental y de toda la institución.
3. Se utiliza para resolver los problemas desde su origen.
4. Se enfoca a compartir el conocimiento en toda la institución.
5. Es motivado por las oportunidades de generar cambios para mejorar el estado actual de las cosas.

A la luz de esta perspectiva, la organización que aprende es la que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y se transforma continuamente a sí misma. Senge (1990), define a la organización capaz de aprender (“learning organization”) como aquella en que la gente expande continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desea lograr y propone cinco elementos que debieran actuar simultáneamente:

- Pensamiento sistémico o integrador. Preocuparse más por los procesos que por los hechos. No tratar los problemas como compartimentos aislados (currículo, motivación, organización, conflicto, gestión económica...) sino relacionados entre sí.
- Visión compartida. En los centros educativos no basta un líder carismático ni una declaración solemne y correcta de principios y objetivos para movilizar al equipo humano; los verdaderos valores compartidos emergen de la interacción. El desarrollo de visiones compartidas es la base de cualquier logro significativo.
- Aprendizaje en equipo. Los grupos humanos mejoran sus actuaciones si actúan por efecto de la sinergia y no tanto por medio de acciones individuales.
- Modelos mentales renovados. Que permitan los análisis de la realidad educativa más ricos y profundos. También una apertura de las mentes de los miembros hacia la creatividad y la reflexión sobre cuál es su trabajo y con qué fin lo están desarrollando.
- Desarrollo integral de la persona tratando de que se den las condiciones favorables para que cada individuo pueda alcanzar un desarrollo personal y profesional adecuado.

Además de considerar los factores anteriores, Antúnez señala que los directivos y las

personas en general de una institución educativa, deberían preocuparse por las siguientes tareas:

- Analizar y mejorar los procesos de comunicación que se dan en la institución, persuadidos de que es un requisito imprescindible para llegar a la toma de decisiones responsables y libres.
- Promover procesos participativos en los que los miembros de la organización se sientan implicados. El trabajo colaborativo contribuirá a aprovechar las diversas capacidades individuales.
- Diseñar y desarrollar tareas individuales y corporativas que sean suficientemente atractivas y estimulantes. A la vez posibilitar que proporcionen la suficiente motivación intrínseca y el necesario reconocimiento de las demás personas de la organización, y si es posible, de quienes están fuera de ella.
- Potenciar el desarrollo de ideas, propuestas, soluciones, y habilidades creativas.
- Velar por la congruencia entre las acciones y los principios y valores que orientan el funcionamiento de la institución.
- Posibilitar y favorecer la implicación de los profesores mediante un compromiso con los objetivos, la estructura y las normas internas.
- Generalizar el sentimiento de que todas las personas son tenidas en cuenta y consideradas como miembros útiles en la organización.

ADMINISTRACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DE LA INFORMACIÓN

Un aspecto importante y hasta crucial para una buena gestión educativa es la innovación, pues es la que genera cambios en la calidad de los servicios que prestan las instituciones educativas. En ese marco es importante conceptualizar la palabra innovación.

Tomás (2011), en su artículo *¿Qué elementos favorecen la innovación en los centros educativos? La importancia de la gestión*, dice que "... la innovación supone una mejora respecto de lo que se estaba haciendo hasta el momento y que presumiblemente dará lugar a mejores resultados. Así pues, teniendo en cuenta que la educación necesita mejorar debemos procurar cambios que propicien una mejora en los resultados y en los procesos educativos".

Es así que, el líder educativo juega un papel crucial en la promoción de la innovación de la gestión educativa. Clark (1995), en su estudio sobre la actividad innovadora en universidades inglesas, concluye que las instituciones educativas innovadoras deben tener:

1. Un equipo de gestión potente. Las instituciones con un equipo directivo potente poseen un gran sentido de autonomía. La clave para un equipo potente reside en la adaptabilidad de la institución combinada con una habilidad administrativa de fusionar nuevos valores de gestión con los valores académicos tradicionales, de manera que todos los niveles de la institución trabajen para mejorar la cultura académica.
2. Un entorno desarrollado. El establecimiento de vínculos entre la escuela y la sociedad conlleva beneficios mutuos. El establecimiento de redes entre instituciones educativas entre sí y otras instituciones puede favorecer la innovación.
3. Un sistema de financiación diversificado. La escasez de recursos o la dependencia de una única fuente de financiación (suele ser la administración pública) representa una limitación importante para la flexibilidad y adaptación de cada institución educativa a sus necesidades y más cuando de ello depende la continuidad o emergencia de una innovación. Si una fuente se debi-

lita, los efectos de la pérdida se ven mermados por las múltiples fuentes de ingreso.

4. Un profesorado motivado. Un grupo académico motivado mantiene los valores y prácticas tradicionales integrales mientras simultáneamente integra nuevas prácticas de gestión.
5. Cultura innovadora integrada. Uno de los retos de la innovación se encuentra en hacer compatibles los cambios con la tradición y el prestigio de una institución cuando algunas innovaciones pueden poner en peligro la peculiaridad e identidad de las instituciones. Aun cuando lleven a cabo procesos de innovación interna, las organizaciones educativas deben seguir siendo ellas mismas. Tienen que encontrar estrategias de implementación originales que reconozcan lo que es esencial y específico a cada una de ellas y deben basarse en ese capital.

Estas consideraciones implican que al interior de la institución educativa debe haberse cultivado una cultura colaborativa del profesorado, un sistema de comunicación que favorezca la interrelación y colaboración entre ellos, un clima de confianza mutuo, que permita poner encima de la mesa las indecisiones, dificultades, reticencias a dicha innovación para sopesar y rebatir las resistencias y conflictos.

Para generar y mantener este contexto como condicionante para el desarrollo de una innovación, se necesita un modelo de dirección en el cual el liderazgo apueste por esta dinámica corporativa.

REFLEXIÓN FINAL

No existe una sola ruta o una sola estrategia para alcanzar el ansiado mejoramiento de la calidad de la educación; sin embargo, la función directiva es factor clave para que la

institución educativa mejore su dinámica interna y, por ende, optimice el servicio educativo que brinda a la comunidad.

El liderazgo de los directores de instituciones educativas debe fundamentalmente basarse en crear ambientes y momentos adecuados que faciliten y apoyen el aprendizaje del profesorado, de la organización, garantizando de esta manera que los estudiantes alcancen los aprendizajes que necesitan conseguir.

El liderazgo directivo tiene una influencia mucho mayor cuando este está distribuido en equipos de trabajo. Hay una relación positiva entre el aumento de la distribución de roles y responsabilidades de liderazgo y la mejora continua de los avances de los estudiantes.

La gestión de la innovación educativa es una tarea fundamentalmente complicada y retadora, que requiere no solo de competencias en gestión, sino un estilo de liderazgo transformador y flexible.

En conclusión, en las instituciones educativas se necesita contar con directores que posean capacidad técnica, manejo emocional y situacional, además de manejo organizacional; para que sean capaces de asumir un conjunto de roles y funciones que favorezcan la construcción de una visión compartida de cambio en la institución educativa, que fomenten el conocimiento y aceptación de objetivos y metas; y posean altas expectativas de los estudiantes.

Asimismo, deben promover el desarrollo de capacidades entre los docentes, dando reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas, promoviendo una cultura colaborativa y gestionando el aprendizaje con asesoría y orientación técnica a los docentes para el mejoramiento de su práctica pedagógica en el aula, teniendo en cuenta sus motivaciones, habilidades y conocimientos,

así como las condiciones de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg E. 2005. *Debates y propuestas sobre la problemática educativa: Algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Antúnez S. 2003. *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona. Editorial Horsori.
- Bolívar A. 2010. *Liderazgo para el aprendizaje*. www.oge.net/www.fae.es
- Bolívar A. 2000. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid. La Muralla.
- Clark B. 1995. Leadership and innovation in universities. From theory to practice. *Tertiary Education and management*, 1, pp. 7-11.
- Delors J. 1996. *La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*, presidida por Jacques Delors. México. Ediciones Unesco.
- Elmore RF. 2008. Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche y D. Hopkins (Eds.), *Improving school leadership*.
- Millán A, Rivera R, Ramírez M. 2002. *Calidad y efectividad en instituciones educativas*. México. Editorial Trillas.
- OCDE. 1991. *Escuelas y calidad de la enseñanza*. Informe Internacional. Buenos Aires-México D.F. Paidós - Ministerio de Educación y Ciencia.
- Orealc/Unesco Santiago - LLECE. 2008.

- Reflexiones en torno a evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe. Santiago: Salesianos Impresores S. A.
- Senge P. 1990. *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. New York. Doubleday.
- Tiana A. 2006. *Assesing quality in education: concepts. Models and instruments*, en Dobbelstein, P. y Neidhart, T. (eds.), *Schools for quality - What data-based approaches can contribute*. Sint-Katelijne-Waver, Bélgica. CIDREE.
- T o m á s F M . 2 0 1 1 .
<http://www.educaweb.com/noticia/2011/07/11/elementos-favorecen-innovacion-centros-educativos-importancia-gestion-4885/>