

EL CONCEPTO EMERGENTE DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y DESAFÍOS PARA LA FORMACIÓN EN GESTIÓN

ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA / CARLOS TOPETE BARRERA / ANA MARÍA ABUNDES PÉREZ
Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional

RESUMEN: Este estudio describe y analiza el proceso de transición de la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica, de acuerdo con el análisis de la literatura especializada, generada por investigadores, expertos y directivos de los sistemas educativos de América Latina y el Caribe, en el marco global del cambio de paradigmas en las instituciones del sistema educativo y la evolución que estos conceptos han alcanzado en otros países que han logrado un alto desarrollo en la formación de directivos de centros escolares y líderes de los sistemas educativos.

El estudio toma particularmente en cuenta los informes de investigación y la sistematización de experiencias logradas en el Instituto Politécnico Nacional, mediante la instrumentación de cuatro generaciones de programas de posgrado para la formación en gestión de directivos y líderes de las

instituciones educativas; así como otras experiencias nacionales y estatales logradas a partir de las políticas establecidas por el Programa Escuelas de Calidad a cargo de la Dirección General para el Desarrollo de la Gestión de la Innovación en la Subsecretaría de Educación Básica y en las Secretarías Estatales de Educación.

Esta ponencia comprende tres apartados: Importancia creciente de la formación en gestión, conceptos básicos de gestión educativa y desafíos de la formación en competencias para la gestión

Los autores esperan contribuir a enriquecer el debate sobre el concepto de gestión educativa estratégica en el ámbito de este Congreso Nacional de Investigación Educativa.

PALABRAS CLAVE: Gestión Educativa Estratégica, Formación para la Gestión.

Orígenes e importancia de la formación para la gestión de instituciones educativas

La importancia de la formación profesional para la gestión de instituciones educativas fue descubriéndose paulatinamente en diferentes países, durante las tres últimas décadas del siglo XX y la primera década del siglo XXI. Originalmente esta formación se daba como un elemento de los programas de formación inicial de profesores, bajo la modalidad de organización escolar; pero, a partir del inicio de los años ochenta, algunos países como Fran-

cia, Inglaterra, Suecia y posteriormente España, decidieron establecer políticas generales orientadas hacia la oferta de oportunidades de formación específica para la gestión a los directivos de centros escolares promoviendo su profesionalización, bajo modalidades apropiadas al contexto y desarrollo de cada sistema educativo.

En países como Francia, Inglaterra y Suecia se establecieron concursos de selección de aspirantes a cargos directivos. Estos concursos tenían como prerequisites la formación profesional como docentes y la experiencia docente en las instituciones educativas; pero estaban orientados hacia la valoración de habilidades y aptitudes para el ejercicio de los cargos directivos. Aquellos que resultaban con mejores habilidades y aptitudes eran seleccionados para los cargos directivos. No satisfechos con la selección esmerada de los aspirantes a directivos, en estos países se establecieron, además, diferentes programas de formación específica para la gestión de los maestros o profesores que resultaron seleccionados para cargos directivos, a lo largo de un periodo no menor de 10 años.

Por otra parte, una investigación educativa realizada en España durante la segunda mitad de los años ochenta, que consideró una muestra nacional cruzada y estratificada por provincias, al realizar un análisis comparado de la calidad de la educación básica de los centros públicos y privados, descubrió que las variables que explicaban las diferencias en los niveles de calidad de ambos tipos de escuelas, estaban altamente relacionados con: la formación para la gestión, el proyecto escolar, la participación social en la educación y un ejercicio de la gestión orientado hacia el mejoramiento permanente de la calidad de los servicios educativos

Por lo que en España se decidió hacer obligatorios, para los directivos de las escuelas públicas, la formación en gestión de centros escolares, el desarrollo colegiado del proyecto escolar y la participación social en la educación; de modo que en el ejercicio práctico de la gestión los directivos promovieran una acción educativa orientada hacia la instrumentación de los procesos anteriormente identificados, con el fin de promover la mejora permanente en la calidad de sus servicios educativos.

En México, durante el período 1994 – 2011, que comprende tres programas sectoriales de educación pública, las políticas de formación para la gestión de directivos de centros escolares (jefes de enseñanza, inspectores, supervisores, asesores técnico pedagógicos, directores y subdirectores de escuelas) han adquirido una creciente importancia como puede observarse en el establecimiento del programa escuelas de calidad, acompañado

por la creación de una dependencia superior denominada Dirección General para el Desarrollo de la Gestión e Innovación en la Subsecretaría de Educación Básica.

Sin embargo, en los centros escolares de educación básica mexicanos, aún suele permitirse el acceso a cargos directivos a profesores que no han tenido la oportunidad de recibir una formación específica previa para la gestión; contando más bien, para este tipo de nombramientos, el escalafón de antigüedad combinado con diferentes tipos de conexiones político – sindicales.

Los programas de formación profesional de directivos para los sistemas educativos y los centros escolares se iniciaron en Instituto Politécnico Nacional (IPN) a partir de 1975, registrándose cuatro generaciones de programas de posgrado para la formación en gestión para los distintos niveles de educación durante el periodo 1975 – 2011, que incluyen opciones de maestría, especialización, diplomados con créditos de posgrado y cursos de propósito específico, que se han ofrecido en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración en el área de gestión y desarrollo de la educación.

II. Concepto Emergente de Gestión Educativa Estratégica

Conceptos Básicos de Administración, Organización y Gestión

En la literatura anglosajona se han elaborado conceptos como “*administration*” y “*management*”. Algunos autores los presentan como *sinónimos*; pero otros autores de la literatura franco – canadiense llegaron a plantear un concepto más claro de *gestión* que puede referirse al concepto anglosajón de “*management*” que implica movimientos y decisiones del personal directivo o de gerencia

La mejor traducción de “*management*” sería la de “*gestión ó administración realizada por los mandos*”, mientras que “*manager o gerente*” puede traducirse por *jefe o mando*. (De Miguel Fernández, 1998).

En realidad, la *gestión* supone el ejercicio del *mando* de acuerdo con un tipo específico de *pensamiento directivo* que guían las decisiones del personal directivo responsable de la gerencia, así como el ejercicio de *liderazgo* orientado hacia la articulación de los ámbitos convencionales de la *administración* con los elementos de la *organización* como estructura, orientándolos hacia el cumplimiento de la *misión* institucional. (Ver el *Diagrama 1*)

Diagrama 1 Origen e implicaciones del concepto de Gestión



En América Latina y el Caribe, la literatura especializada registra un cambio significativo en el concepto mismo de *gestión escolar*, que pasa de entenderse como una función puramente técnica, administrativo –contable, centrada en la persona individual del director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas. Pilar Pozner comenta: La *gestión escolar* no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos [Pozner, 1998].

Juan Carlos Tedesco, por su parte, entiende la gestión como: “Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico”. [Tedesco, 1999].

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP: Antología: la Gestión Educativa, 2000).

El primer autor, responsable de esta investigación, define la *gestión* como: “Un proceso dinámico que logra vincular los *ámbitos de la administración convencional* con los de la *estructura de la organización*, bajo la conducción y animación de un *liderazgo eficaz de*

gestión por parte de cada director(a), que se ejerce en un contexto de *liderazgos múltiples* y se orienta hacia el cumplimiento de la *misión institucional*' (Álvarez, 2006).

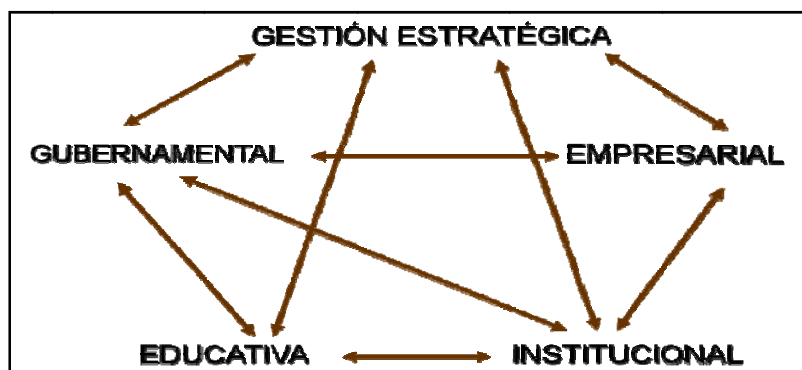
Una visión más breve y resumida del Proceso de Gestión se presenta en el **Diagrama 2**

Diagrama 2 Síntesis Concepto emergente de Gestión



El concepto de *gestión* puede aplicarse a distintos ámbitos institucionales que constituyen un conjunto genérico de tipologías. (Ver *Diagrama 3*)

Diagrama 3. Tipologías de la gestión



III. Competencias Básicas para la Gestión Educativa Estratégica

A partir de la sistematización de experiencias y opiniones de investigadores en educación y de expertos en gestión educativa, obtenidas en dieciséis países del área de América Latina y del Caribe por el Instituto Internacional para la Planificación de la Educación (IIPE) de la UNESCO, en su oficina regional de Buenos Aires, Pilar Posner logró identifi-

car un conjunto de principios y criterios que le permitieron establecer *diez competencias básicas para la gestión educativa estratégica*

1ª. Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos.

2ª. Identificación del movimiento de la administración convencional, hacia la gestión educativa estratégica.

3ª. Generación de espacios para el desarrollo del liderazgo y la innovación en las instituciones educativas.

4ª. Comunicación efectiva en las organizaciones educativas.

5ª. Delegación de autoridad.

6ª. Negociación de conflictos.

7ª. Planteamiento y resolución de problemas.

8ª. Visión prospectiva y función anticipatoria de la gestión educativa.

9ª. Trabajo en equipo y colaboración interinstitucional.

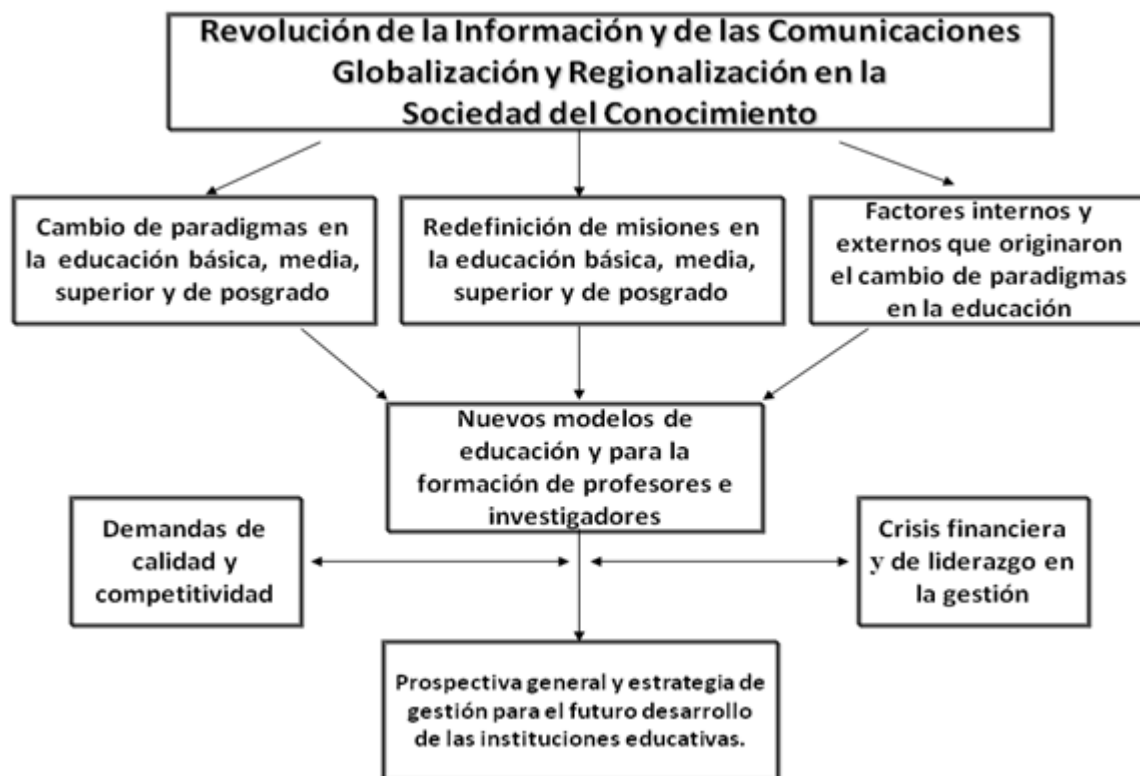
10ª. Participación social y respuesta interactiva a la demanda educativa. (Red Forgestion)

La comprensión del cambio de paradigmas en los sistemas educativos constituye la primera competencia que deben adquirir los responsables de funciones directivas en las instituciones de educación. (Ver *Diagrama 3*)

Por otra parte la gestión por su propia naturaleza tiende a relacionarse con los *procesos de innovación y cambio*; pero resulta inconcebible sin en el *ejercicio eficaz del liderazgo*.

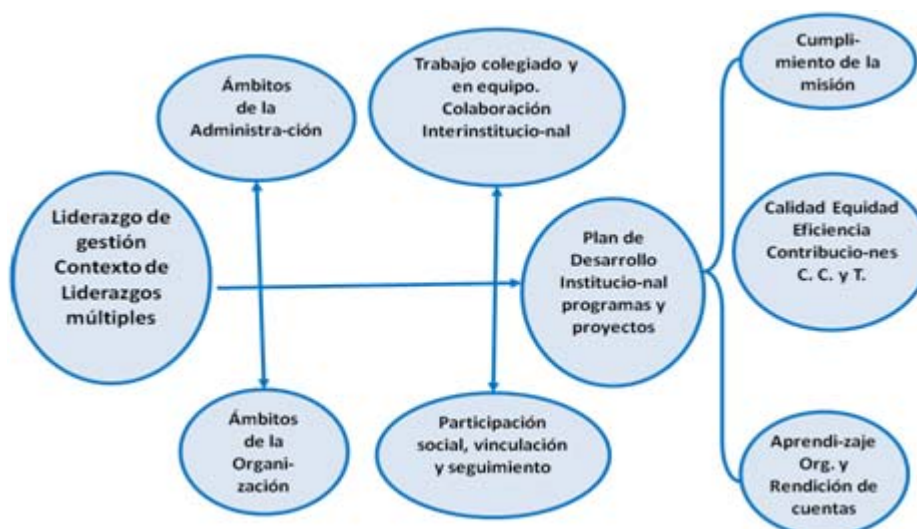
Para estar en condiciones de comprender mejor el concepto emergente de gestión educativa estratégica, se adjunta también un diagrama de la estrategia de gestión requerida que requiere un *Plan de Desarrollo Institucional en las Instituciones de Educación Superior*. (Ver *Diagrama 4*).

Diagrama 4. Cambio de paradigmas en los sistemas educativos



La estrategia anterior resulta equivalente o similar a la que ha adoptado el **Proyecto Escolar (PE)**, denominado también **Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)** como se lo propuso instrumentar el Programa Escuelas de Calidad (2001-2006). (Ver *Diagrama 5*)

Diagrama 5 Estrategia de Gestión para el Desarrollo del Plan de Desarrollo Institucional



En los estudios reportados por la literatura latinoamericana han cobrado particular relevancia las aportaciones del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, que desde su Oficina Regional de Buenos Aires, Argentina, ha promovido múltiples estudios y seminarios regionales sobre formación en gestión educativa, así como estudios de caso de los países de la región. (Pozner, 2000), (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Esquema Comparativo entre los Modelos de la Administración Escolar Tradicional y el de Gestión Educativa Estratégica

Administración escolar tradicional	Gestión educativa estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en normas y rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesional
Estructuras desacopladas	Culturas educacionales cohesionadas por una visión y la misión
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner, Pilar. (2000). *Competencias para profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO-IIPE, Buenos Aires, Argentina.

La emergencia de la sociedad de la información y del conocimiento, la globalización de la economía mundial, la apertura democrática y la propia dinámica interna de cambio de paradigmas de los propios sistemas educativos generan múltiples impactos en los procesos de gestión educativa de los centros escolares. Todo esto se refleja en una creciente toma de conciencia sobre las implicaciones y características de ese cambio de escenarios y de la potencialidad de la educación, en su función anticipatoria de la nueva sociedad, como factor de crecimiento económico y oportunidad de construir una mayor equidad social y de consolidar la democracia (CEPAL-UNESCO, 1992).

A continuación se presentan los resultados de autoevaluación reportados por una muestra interestatal de egresados de programas para la formación de directivos en gestión.

Cuadro 2: Desafíos para el desarrollo de competencias básicas de gestión en los programas de dirección directivos

Análisis comparado de dos tipos de programas: para directivos los *Cursos Nacionales* de la SEP y de Otros Cursos a cargo de otras instituciones educativas públicas y privadas

REF.	Variables en que se refieren las preguntas del cuestionario aplicado a directivos de centros escolares que egresaron de esos cursos.	Frecuencias Promedios (*)	
		Cursos Nac ---	Otros Cur.
1	Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos para la formación en gestión	8.2	7.9
2	Desarrollo de competencias para el ejercicio del liderazgo en la instituciones de educación básica	8.3	8.1
3	Habilidad para prever el futuro y anticiparse a los problemas	7.9	7.9
4	Habilidad para plantear y resolver problemas prioritarios de la gestión educativa	8.0	7.8
5	Habilidad para promover la participación social en el diseño, instrumentación y evaluación del proyecto escolar	7.9	7.5
6	Capacidad de comunicación y de relaciones humanas	8.4	8.3
7	Logro del trabajo en equipo de los profesores de cada centro escolar	8.1	8.1
8	Capacidad de negociar conflictos tanto al interior de cada escuela como en relación con la comunidad	7.8	7.7
9	Necesidad de delegar la autoridad en el ejercicio de la gestión educativa	7.8	7.7
10	Necesidad de propiciar espacios para la creatividad, la innovación, el cambio educativo y la evaluación en los centros escolares y en las instituciones educativas	8.0	7.8

Fuente: Álvarez, 2004. (*) Se tomo como base una escala convencional de califica

Conclusiones y Recomendaciones

1. Las experiencias internacionales coinciden en reconocer que la calidad de la educación se juega en los centros escolares.
2. En el contexto de cambio de paradigmas de los sistemas educativos, se hace necesario instrumentar procesos de gestión educativa estratégica en los centros escolares.
3. Los mayores logros de los cursos, según la opinión de los directivos, se han alcanzado en los campos de relaciones humanas y comunicación, motivación para valorar el trabajo en equipo y la actividad colegiada.
4. La valoración global de las competencias básicas de gestión logradas en los cursos para directivos hasta ahora ofrecidos, resultó con promedios generales de 7.76 á 8.33 en seis Entidades de la República, de acuerdo a las opiniones de los directores participantes.
5. Los directores que participaron en los cursos de formación para la gestión no lograron comprender el sistema descentralizado del Programa Escuelas de Calidad (PEC).
6. Los recursos financieros de apoyo a los programas de formación en gestión educativa han resultado insuficientes y se pueden observar algunas inequidades y desequilibrios en su distribución y aplicación.
7. Hace falta verificar en campo los cambios en el desempeño cotidiano de la gestión de los directivos que participaron en los cursos de formación en gestión.
8. Se recomienda a la DGDGIE de la SSEB la promoción de encuentros para el intercambio de experiencias entre los responsables de los programas de formación para la gestión y el desarrollo de estudios de seguimiento de egresados .
9. Necesidad de integración de una red mexicana de especialistas en formación para la gestión con el apoyo del COMIE.
10. Aprovechamiento de los informes y reportes de la **Red Forgestion** IIPe/UNESCO Buenos Aires. <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/>

Referencias bibliográficas y documentales

- Brassard, André (1996): *Conception des organisations et de la gestion*. Montreal, Éditions Nouvelles.
- Álvarez, Isaías y Colaboradores (2002) *Nuevos sistemas de formación docente para la educación básica en un nuevo siglo. Estrategia interinstitucional*, México, Taller Abierto.
- (2003): *Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica*, Informe Técnico Clave: PFIE 02/32-2.7-68.
- (2003) "El desafío de la calidad en la educación básica", *Revista Educare del PEC*, No. 3.
- Álvarez, Isaías y Topete Carlos (2004) Búsqueda de la Calidad en la Educación Básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión". En *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Vol. XXXIV, 3º Trimestre, México, CEE.
- Reseñas de Investigación Educativa* (Convocatoria 2004), Sep / SSEByN / Direc. Gral. Invest. Educ. Edición.
- Álvarez, Isaías, Iturbe, Elizabeth y Colaboradores. (2005): *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión*. México, Ed. Taller Abierto.
- (2007). "Concepto Emergente de Educación Básica Integral. Experiencias de México". En *Gobernabilidad y Gestión Educativa*. Coord. JIMÉNEZ CABRERA, Edgar. México, SEB.
- (2007). "Cambio de paradigmas en la Formación Profesional y desafíos para la Educación Superior". En *Libro Anual del ISEE*. México, ISEE.
- (2009.) "Desafíos de innovación y gestión en la educación básica". En *Cultivar la innovación. Hacia una cultura de la innovación*, obra por encargo de la Dirección de Fomento a la Investigación de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. México: SEP/SSEB - COMIE.
- (2009.). Prólogo por invitación especial. En Quintanilla, Guadalupe (Coord.), *Textos para repensar la gestión en la escuela*. México: Ediciones y Gráficos Eón.
- (2010). En colaboración con Fernando Gutiérrez. "Buenas prácticas de gestión educativa en una comunidad rural: Escuela Secundaria General, Valentín Gómez Farías". En Miranda Francisco y Cervantes Iris (2004). *Gestión y Calidad de la Educación Básica, casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. SSEB / SEG – FLACSO.
- Poggi, Margarita (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires, IIPE/ UNESCO.
- Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE Buenos Aires.
- SEP *Antología: Gestión Educativa* SEP (2000).
- UNESCO/OREALC / IIPE Buenos Aires (2002). *Red Forgestion*.