

2020. "Año de Laura Méndez de Cuenca; emblema de la mujer Mexiquense"

PONENCIA:

TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

**“EL PAPEL DE LOS ACTORES EDUCATIVOS EN LA
GESTION ESCOLAR”**

PROFRA. MA ISABEL NOGUEZ MIRANDA.

SEPTIEMBRE DE 2020.

TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

“EL PAPEL DE LOS ACTORES EDUCATIVOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR”

La importancia acerca de la gestión escolar ha cobrado fuerza durante los últimos años en los países latinoamericanos, incluso recientemente ha sido llamada “tema emergente”. Su creciente resonancia en espacios políticos y académicos se debe primero a la transformación estructural que la historia de nuestro tiempo demanda y segundo, al replanteamiento teórico urgente de aplicar en los centros educativos en busca de mejoras. La estrecha relación entre calidad y gestión consiste en reconocer que una educación de calidad es multidimensional, es decir va más allá del aprendizaje de los alumnos, en este sentido tiene que ver con las acciones inherentes al proceso de gestión de las escuelas y los resultados del aprendizaje de niñas, niños y adolescentes.

1.1. EL PAPEL DEL SUPERVISOR, DIRECTOR Y DOCENTE

La gestión no entendida ni aplicada por los actores educativos, corre el riesgo de volverse “pasajera” y con esto desplazar las esperanzas de cambio y solución de los problemas educativos hacia la teoría de las organizaciones y de las decisiones. Y es que, la idea de concebir a la gestión como una diligencia para conseguir alguna cosa, y actualmente a fuerza de necesidad manifestar que entra en todo, pero no tener la esencia clara de lo que es e implica la gestión escolar, es algo muy peligroso.

Precisar el concepto de gestión para el campo educativo implica reconocer que alude simultáneamente a gobierno, dirección y administración de las instituciones, por tanto, esta pluralidad de significados remite a una multiplicidad de dimensiones que la conforman. La gestión involucra al mismo tiempo a las dimensiones: organizacional, pedagógica, laboral, administrativa y social, en el plano cotidiano

para llevar a cabo la prestación del servicio educativo. Conjugando realmente la administración y la enseñanza.

La gestión escolar ha existido desde hace mucho tiempo, pero se ha ido transformando al igual que los sistemas educativos, la redefinición del proceso educativo en donde se da mayor énfasis al aprendizaje y a los logros del alumno, al nuevo rol del docente y a concebir a la educación como un proceso permanente, con la apertura de las escuelas a la participación de las familias y de la comunidad, así la gestión pasa de ser solamente algo relacionado con la planificación y administración, a ser “Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada como tal, tanto hacia su interior como hacia el entorno”.

Por lo tanto la gestión escolar tiene que ver con los componentes de la organización educativa, la articulación de sus recursos, los objetivos y las interrelaciones entre las personas en la **acción** misma.

La gestión escolar se realiza como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización educativa mediante una articulación constante con el entorno, se da un aprendizaje continuo, denota los actos de los sujetos, es movimiento de objetos, incluyendo los objetos animados e inanimados, la conducción de los esfuerzos de éstos con arreglo al plan institucional, la organización y apropiación de roles, convierte al plan en acciones programáticas. El movimiento mismo de las cosas y los sujetos con arreglo a este plan es lo que estudia la gestión, ésta no existe; lo que existe son actos de sujetos al interior de las instituciones, ésta es la esencia de la gestión.

Los actores educativos (supervisor, director, docente) son, por lo tanto, piezas clave para el logro de una gestión adecuada (dirección escolar efectiva) esto como requisito previo y necesario de una escolarización eficaz y eficiente.

El papel que han desempeñado los supervisores, directores y docentes respecto a la gestión a través del tiempo ha sido variado de acuerdo a los cambios tanto educativos como del entorno global. Así, de ser gestor técnico, pasa a ser gestor planificador estadístico y se transforma en un gestor analista para transformarse en coordinador de acciones. Por ello la función del gestor gradualmente va haciéndose más compleja, ya no solo es necesario manejar una cantidad de modelos y sus instrumentos, sino que hay que determinar adecuadamente el momento oportuno, poseer las capacidades apropiadas para el análisis del entorno que es desde donde provienen las informaciones indispensables para determinar lo mejor en el momento oportuno.

Los actores en la gestión escolar deberán comprender adecuadamente el concepto, definición e implicaciones de la gestión como el eje rector de las mejoras y la calidad de la educación que se imparte en sus instituciones. Primeramente deberá situar a la gestión escolar en las diferentes dimensiones: pedagógico curricular, comunitaria, administrativa financiera y organizacional operativa, la primera son los fines y los objetivos específicos o razón de ser de la institución, la segunda son las relaciones entre sociedad y escuela, la tercera son los recursos necesarios, disponibles o no y la cuarta es el soporte de las dimensiones anteriores ya en el funcionamiento.

Por lo tanto la función del Supervisor con sus directivos, del director con sus docentes y del docente con sus alumnos deberá guiarse por la autoconciencia, entendida como el nivel alcanzado por la razón reflexiva crítica, es el darse cuenta de sí mismo en relación de lo que se hace, por qué se hace y para qué se hace, si fue benéfico y para quién fue benéfico, implica el darse cuenta de la relevancia y trascendencia de los pensamientos y los actos; y guiarse también por la libre voluntad implica actuar conforme a la propia ley que es la razón, en combinación con las emociones, al ser sujeto social esa libertad de pensamiento y acción ha de ser proyectada en función de la comunidad educativa. Deberán ser verdaderos

Líderes con actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad, respeto por la dignidad del ser humano, con principios éticos sólidos: ser justos y equitativos, ser congruentes e íntegros, honestos y leales. Tener también sólida formación pedagógica y académica, autonomía personal y profesional, capacidad de innovación y creatividad, educar y promover el desarrollo humano, deberán unir e integrar, ser empáticos, ser solidarios y trabajar en equipo, reconocer la contribución del otro, mostrar humildad y apertura, saber escuchar y aprender, generar valor, calidad y mejora continua, amar. Sensibilizarse y nunca olvidar que trabajan con seres humanos.

1.2 LA AUTOGESTIÓN

Otro aspecto importante de la gestión es la apertura que da al directivo para la toma de decisiones, he aquí la importancia de la capacidad de éste, pues en la medida en que las transformaciones en el interior de la organización se traduzcan en mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa habrá mayor calidad, esto viene a concretar la “**autogestión**” o “autogobierno” de las instituciones educativas, esto no supone que ya no existirá normatividad, sólo que propone la participación activa y deliberada de los miembros para decidir el rumbo institucional en una forma sensible y adecuada, esto se consolida en la autonomía de gestión y su capacidad de tomar decisiones a partir de sus propias necesidades.

Para que los actores educativos logren la autogestión deben saber que es muy importante estar en una formación y actualización permanente que les permita adquirir elementos indispensables para orientar la gestión escolar hacia la búsqueda de mejoras, centrando su acción en las necesidades actuales, hacia una autonomía institucional en la que los integrantes del centro educativo coparticipen en función de: una visión que les permita desarrollar un proyecto a futuro, el proyecto institucional incluyente es la herramienta de la gestión escolar, una misión que es su razón de ser y valores humanos sociales y productivos, los cuales van a guiar el trabajo del colectivo docente.

La gestión escolar posibilita al supervisor, director y docente para construir una nueva forma de HACER ESCUELA y una nueva modalidad de organización. Primordialmente colocará en el centro de la actividad institucional el aprendizaje de los alumnos. Posterior será la documentación.

¿Cómo realizar la gestión escolar? Existen dos acciones; la elaboración de un proyecto de la institución que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la Institución.

Y la otra el desarrollo de equipos de trabajo, aquí la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes.

Otro aspecto a favor de la gestión es la descentralización que surge para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, aquí la importancia de los docentes y toda la comunidad educativa para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para las niñas, niños y adolescentes, esto favorecerá el diseño de un proyecto educativo (PEMC) que parte de las necesidades de una comunidad, ser autores y actores de innovaciones educativas.

1.3 EXPERIENCIAS EXITOSAS

- Actualmente los actores educativos (supervisor, director y docente), nos hemos apropiado de los nuevos enfoques de la gestión escolar, viendo en esta “La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización tanto al interior, como hacia el entorno.
- Los gestores actuales ya no vemos al proceso educativo solo como un espacio de enseñanza, lo vemos también como un espacio en el cual el énfasis está en el logro del aprendizaje de los alumnos, ya no se sitúa el

docente como el que todo lo sabe, modifica su rol como guía y facilitador de aprendizajes significativos, ya no concibe a la educación como una determinada escolarización, sino como un proceso permanente de aprendizaje para toda la vida, sabe la importancia de abrir las puertas de la escuela a la participación activa de las familias y la comunidad.

- Sabemos que la gestión escolar requiere de verdaderos líderes con actitud democrática, libertad, responsabilidad, respeto por el ser humano, justos, equitativos, con valores éticos. Pero sobre todo con una sólida formación pedagógica y académica, con autonomía, capacidad de innovar y crear, generadores de valor, calidad y mejora continua.
- Hemos creado espacios de trabajo colegiado que enriquecen el intercambio y la reflexión de experiencias y estrategias que favorecen la toma de decisiones conjuntas y la esencia de la gestión escolar en cada una de las instituciones, pero sobre todo hemos centrado como actor principal al alumno y su aprendizaje, docente se consolida como el gestor de ambientes propicios para el aprendizaje significativo y situado en el contexto real.
- La participación que hemos tenido en cursos, talleres, asesorías y comunidades profesionales de aprendizaje, nos han brindado elementos que fortalecen nuestra capacidad y habilidad directiva, emprendiendo nuevas formas de organización escolar, compartiendo visión y valores institucionales, logrando la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión, teniendo en forma más clara la aplicación del proceso administrativo y el control en cada una de sus etapas, para ello es fundamental transparentar la labor y rendir cuentas.

RESUMEN

- La gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa, en busca de mejoras y mayor calidad de la educación.
- La gestión escolar se sitúa en diferentes dimensiones; en cuanto a fines y objetivos educativos, relaciones entre sociedad y escuela, recursos necesarios y en el soporte para el funcionamiento. Conjuga la administración y la enseñanza.
- La gestión escolar tiene que ver con gobierno, dirección y administración de la institución y posibilita a los directivos mayor poder y calidad en la toma de decisiones, así como también propone a la comunidad educativa la participación activa y deliberada para decidir en forma sensible y adecuada el rumbo institucional: **la autogestión**, y ésta a su vez requiere de una formación y actualización permanente de los gestores.
- La gestión se ha ido transformando a través del tiempo conforme a los cambios educativos y del entorno global, y así demandando gestores con mayores capacidades y habilidades para desempeñar una tarea cada vez más compleja, que se guíen por la autoconciencia y la libertad de pensamiento y acción en función de su colectivo.
- La herramienta intelectual de la gestión es el proyecto institucional incluyente y con identidad que recupere la intencionalidad pedagógica y curricular que incorpore a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo, que construya procesos para lograr los resultados

buscados, que parta de las necesidades reales de la escuela, que permita haya innovaciones educativas.

PROPUESTAS

- Que cada gestor identifique las responsabilidades mayores de su puesto y las lleve a cabo con responsabilidad y compromiso.
- Que tenga presente claramente ¿Qué capacidades y habilidades debemos desarrollar en los alumnos? ¿Qué competencias profesionales y personales requiere el docente?, y favorecerlas.
- Realice la Gestión Escolar en relación al entorno social, privilegiando una educación en valores.
- Que el supervisor, director y docente sean verdaderos líderes que establezcan políticas educativas claras (relativas a logros en el aprendizaje de los alumnos, a un clima escolar propicio, con objetivos y metas claras y mecanismos de seguimiento y evaluación).
- Que el supervisor y director dirijan y lideren el proyecto educativo, que logren que toda la comunidad educativa comparta la Misión, ¿Quiénes somos?, la Visión ¿Qué queremos? ¿Y cómo nos organizamos?
- Que el supervisor, director y docente lleven en forma funcional el proceso administrativo: planeación (que innove), organización, dirección (líder), control-evaluación, rendición de cuentas.
- Que el supervisor, director y docente cumplan con su obligación de llevar a cabo una planeación estratégica y saber evaluar los programas educativos de la escuela.
- Definan metas, evaluar ventajas y desventajas, valorar factores externos, definir situaciones a enfrentar, formular estrategias, analizarlas y ponerlas en práctica, aplicando el control.
- Hacer la evaluación como: diagnóstico, retroalimentación, proceso de diálogo, comprensión y mejora, toma de decisiones.
- Que el supervisor, director y docente logren saber motivar a los colaboradores y al equipo de trabajo creando un clima organizacional adecuado.

- Que el gestor reconozca los derechos de su equipo de trabajo, así como sus necesidades de autoestima y existenciales, motivando sus valores éticos, su vocación y amor por la docencia.
- Que el gestor logre saber delegar y trabajar en equipo con eficacia, en metas comunes y claridad de propósitos, gestionando los talentos de forma óptima.
- Que cada gestor aplique la moral, la justicia, el reconocimiento, la participación y colaboración, trabajo de equipo, comunicación y ambiente sano, relaciones efectivas entre los miembros de la comunidad educativa. La responsabilidad y el compromiso por su labor docente.
- Construyan comunidades profesionales de aprendizaje que le permitan al colectivo docente compartir experiencias y proponer soluciones, adquirir conocimientos, reflexionar sobre la tarea educativa y tomar decisiones para la mejora.
- Que la gestión escolar que se implemente en cada una de las escuelas, tenga como finalidad principal el logro de un aprendizaje activo, situado, autorregulado, dirigido a metas, colaborativo y que facilite los procesos sociales de conocimiento y de construcción de significado.

BIBLIOGRAFIA

Antología de Gestión Escolar
Programa Nacional de Carrera Magisterial
S.E.P 2002

Antología del curso “Desarrollo de habilidades directivas”
Instituto Mexicano para la excelencia educativa, A.C.
Juan Junoy García de Viedma.

La gestión educativa ante la innovación y el cambio
Bernard Bass, Samuel Culbert
José Manuel Escudero, Jaime Fílela
II Congreso mundial vasco. NE Nacía

Teoría de la administración aplicada a la educación
Joaquín Rodríguez Valencia
Editorial ECASA
Ediciones contables y administrativas S.A. de C.V.

Un modelo de gestión para la supervisión escolar
Módulo V
Programa Escuelas de Calidad.
SEP 2010

