



LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA

Sehyla Rivas Herández*

En los últimos veinte años se ha transformado el concepto de colectivo escolar tanto en las políticas públicas como en las privadas. Ahora se ubica dentro del concierto del desarrollo organizacional y desde ahí se ha ido construyendo para recrear escenarios de intervención.

La desmitificación conceptual de la escuela y del tipo de quehacer que en ella se desarrolla ha venido a generar ideas que cuestionan, revisan y valoran las funciones, tareas, procedimientos, competencias y tipo de servicios que ésta ofrece. Alejados de la idea “mística” del acto educativo, del apostolado magisterial y de una especie de caja negra en donde se ha preferido ignorar el cómo de la educación, hoy a la escuela se le exige su puesta en la escena del desarrollo organizacional, del ejercicio del lide-

*Subdirectora de Gestión Directiva en la Dirección de Educación Secundaria General. Maestra en Tecnología de la Educación, por la Universidad de Salamanca España.

razgo, de la gestión y de la rendición de cuentas con el fin de acercarse a las expectativas que la sociedad tiene sobre el servicio educativo.

La escuela se ha convertido en un centro de servicio educativo. Esto ha empujado la propia profesionalización de la actividad directiva. No es posible ya pensar en un sistema educativo que siga sosteniendo que un directivo sólo por ser docente esté facultado para dirigir los destinos de una organización escolar. Si bien es cierto que las funciones directivas deben centrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje como finalidad, también es cierto que se ponen en juego competencias genéricas, específicas y profesionales para el desarrollo de las actividades del Director.

La idea de la perfección educativa se asemeja más a un proceso racionalizado (teoría de sistemas), sistematizado, intencionado y estructurado de tal manera que en las escuelas se construya una serie de dispositivos internos y externos que permitan la segmentación de los quehaceres, funciones, atribuciones y responsabilidades para *producir escenarios favorecedores del acto educativo*, cada vez se aleja más la idea del profesor como un ente solitario en el aula, único responsable de los éxitos y fracasos escolares. No se trata de incidir en una filosofía educacional, se trata de ordenar las cosas para que esas metas propuestas desde los principios nacionales, locales y situacionales sean posibles a través de las labores de todos los que componen la organización educativa.

Algunos autores han considerado este escenario como riesgoso y se aduce a un enfoque “eficientista” en un sentido peyorativo. Revisando estas posturas se puede decir que al igual que otros campos, el educativo no está exento de las dificultades que se presentan al crear escenarios de desarrollo donde se precise de una serie de situaciones, circunstancias y elementos movilizados hacia la prestación de un servicio.

El caso de la aparición de la gestión directiva en la educación, es considerada como tardía y en algunos momentos juzgada como “herejía” emanada de posturas clientelares, que rayan en el lucro. Sin embargo, el modelo de administración escolar, cerrado, vertical y burocrático ya ha dado muestras del desfase, obsolescencia e incongruencia como soporte de las tareas de la enseñanza y el aprendizaje. Habría que entender la gestión directiva, como la oportunidad de articulación de procesos sistemáticos que permitan el desarrollo de la actividad educativa, y no constituirse como medio y fin, sino sólo como medio.

Como cualquier acto donde se ponen en juego las actividades de un grupo humano, existen intenciones, sean éstas explícitas o no: relaciones de poder, efectos conductuales, valores individuales, colectivos, representaciones simbólicas, imaginarios, lenguajes, ansias de legitimación, et cétera. Estos elementos se encuentran inmersos en cada una de las acciones del individuo y del colectivo. Sin embargo, cuando la organización

es capaz de construirse y reconstruirse como un ente que reconoce los límites del colectivo, las fronteras del quehacer, se comparte la filosofía, valores, las tareas y segmentos de responsabilidad, y todo eso se afina hacia la consecución de la meta con claridad y disposición coherente, los márgenes de disfuncionalidad, conflictos y pérdidas de ruta pueden reducirse.

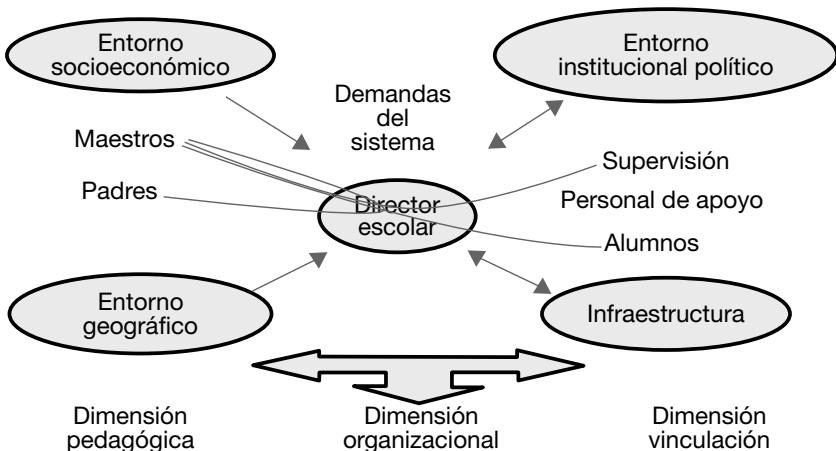
Los enfoques de hoy sobre la gestión, intentan rebasar la centralización, la verticalidad, la exclusión, la descontextualización y la rigidez de los sistemas tradicionales, para instalar la cultura organizacional y, en consecuencia, se constituyen en formas de actuación, caracterizándose además por desarrollar procesos participativos, prospectivos, humanizantes, motivantes, holísticos, formativos, creativos.

El director en la gestión directiva

La actividad del Director se desarrolla ante una compleja dinámica de elementos y formas de relación que a medida que se comunican precisan de la acción a fin de conciliar y ordenar las funciones que conduzcan al cumplimiento del servicio escolar. No sólo son elementos externos con los que se desempeña, sino que además se ve inmerso en entornos que le demandan necesidades e intereses; bajo éstos se construyen los marcos de referencia para su ejercicio. De su atención depende la estabilidad del servicio escolar y la obtención de mejores resultados.

Por eso muchas tareas que debe cumplir precisan del soporte de otros medios, métodos y caminos que se entrecruzan y que producen el trabajo en red; esto se puede representar así:

Ubicación de desempeño



Desde el punto de vista de la bibliografía que sobre gestión se ha venido desarrollando, encontramos que el Director se asemeja al concepto gerencial, sobre todo porque las decisiones que determinan el continente laboral (lugar, plazas, recursos, normas, etcétera), no son tomadas por el director escolar, sino por el sistema educativo con el fin de sostener un modelo de actuación y control más o menos predecible.

En este trayecto de análisis del ejercicio de la gestión directiva, se plantea también cuál es la relación entre la gestión que realiza el directivo y la gestión escolar como colectivo y escenario del ejercicio del mismo. Es decir, cómo se construye uno en el otro. A este respecto las investigaciones que se han desarrollado a nivel local sobre la micropolítica de la vida escolar aun son pobres.

Hay dos problemas básicos en los intentos actuales de elaborar una sociología coherente de la organización escolar; primero ha sido permanente el fracaso en reconocer la peculiar naturaleza de las escuelas como organizaciones, segundo existe una total carencia de investigaciones básicas sobre los aspectos organizativos de la vida escolar (Ball, 1989:24).

La noción dominante que existe de organización escolar está basada en la suposición de que es posible adecuar las escuelas más o menos sin problemas a un esquema conceptual derivado de la organización de empresas, por ejemplo, Hoyle, al describir las organizaciones de un modo tradicional,

técnico racional, dice que ellas tienen objetivos relativamente específicos, tareas diferenciadas, clara división de trabajo, estructura para coordinar actividades diversas, autoridad legítima que inviste a ciertos miembros y un conjunto de procedimientos de gestión, todo lo cual permitirá su funcionamiento eficaz (1986:1).

Sin embargo, surge inmediatamente la pregunta ¿Podemos caracterizar del mismo modo a las organizaciones escolares? Existen diferencias sustanciales entre la organización de una empresa y la estructura de una escuela. A pesar de que en sus orígenes la organización escolar quiso mantener su carácter independiente con una orientación estrictamente educativa, cada vez es más evidente el influjo creciente que sobre ella ejercen los estudios procedentes del ámbito empresarial, hasta el punto que hoy es relativamente frecuente definir un centro escolar como una “empresa educativa”, aunque hasta estos momentos la bibliografía al respecto aún la acepta como una organización. Así pues el concepto del director como ente que controla y evalúa se queda un tanto al margen, ya que las propias exigencias demandan otro tipo de acciones.

El concepto de gestión se ha ido desarrollando como un antónimo de lo que Pilar Pozner caracteriza como el síndrome burocrático: anquilosamiento, anonimato, superposición de tareas, lentitud de los procesos, pérdidas irracionales de tiempo, de sentido y frustración personal. Se podría enunciar desde esa perspectiva cómo

la gestión es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento, acción, ética, eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

¿Qué dice la RIES de la gestión?

La RIES (junio 2004) plantea el perfil de una gestión escolar capaz de escuchar las distintas voces de los actores educativos y transformarlas en redes de trabajo que tiendan hacia el logro de las metas que cada escuela se plantea. Esto precisa de un nuevo rol directivo más ajustado al trabajo sistemático, centrado en la responsabilidad de sus funciones, en la rendición de cuentas y del manejo transparente de la información como acciones transversales de sus competencias.

Asimismo, la actividad administrativa de la escuela y de las funciones del sector educativo deberá centrarse como respaldo de la tarea que se desarrolla en el aula. Por lo tanto, las competencias del directivo se ponen en juego al movilizar a la escuela como una unidad que expresa sus retos y fines en un proyecto educativo susceptible de medir, sistematizar, observar, rediseñar y controlar.

Para Barrios es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determina las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas,

cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, la implementación de cambio de mandos necesarios, la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

El reto de la gestión directiva estribaría en el cumplimiento de la misión educativa que exigen las circunstancias, en donde las competencias individuales y colectivas se entretujan para cumplir con esas demandas, donde las rutas de acción no están definidas ya que el contexto es quien lo contiene. La Gestión articula todos sus elementos, circunstancias y sistematizaciones para buscar el crecimiento, mejoramiento o desarrollo de una organización.

De esta manera se deduce que las grandes funciones que componen la gestión directiva son:

- 1.** Controlar el buen uso de los recursos.
- 2.** Planificar sistemas de desarrollo institucionales.
- 3.** Evaluar procesos, resultados y competencias a través de un sistema coherente y sistemático de todos los elementos.
- 4.** Tomar decisiones de acuerdo a la normatividad vigente, centrado en los propósitos y finalidades de la educación.
- 5.** Organizar redes de trabajo y sistemas que permitan responder con eficacia, eficiencia y suficiencia ante las necesidades e intereses.
- 6.** Dinamizar y vincular las relaciones de trabajo a través de un modelo integrador.

7. Gestionar los procesos necesarios que conduzcan a la mejora, el fortalecimiento y desarrollo.

Sin embargo, la identificación de las funciones de la profesión no son suficientes si se ignoran los ejes problemáticos (en el caso de las escuelas de Educación Básica de Jalisco) en que se inserta esta función y que define las posibilidades de desempeño. Estos ejes se refieren a:

1. La formación del directivo en cualquiera de sus fases y la adquisición de sus competencias que le permiten desarrollarse de acuerdo a las necesidades y expectativas sobre el servicio educativo.

¿Qué incidencia tiene el repertorio de competencias con que cuenta el directivo, y si éstas influyen en el desarrollo del servicio educativo escolar?

2. La incidencia que sus competencias tienen en el desempeño de las tareas de la organización escolar.

¿De qué manera las competencias directivas definen los niveles de desempeño de los elementos escolares?

3. Los contextos normativos, sociales, políticos, institucionales y gremiales que definen el impacto del ejercicio directivo.

¿Qué impacto tiene la ausencia de una normatividad en el nivel en relación con la función directiva?

¿Cómo se movilizan los estilos directivos, en función de los escenarios político y gremiales?

4. Las formas y procesos que sostienen el ejercicio directivo como profesión y como cargo.

¿Qué escenarios produce la carencia de un sistema de evaluación del desempeño para definir la permanencia en los puestos directivos (procesos de certificación)?

¿Gestión vs. administración?

Otro de los elementos encontrados tienen que ver con la conceptualización antagónica entre la gestión y la administración. Pozner, Barrios y Lemus, definen ambas ideas como contrarias. Desde aquí se observa a la administración como una práctica de control y racionalización sistémica y sistemática. La gestión es la forma en que cada organización o un grupo de sujetos deciden llegar a las metas que se plantean, pero bajo un proceso controlado, racionalizado, sistemático. Es decir, no habría tal antagonismo, si además reconocemos que existen distintos tipos de administración y de gestión. Quizás la diferencia sea la movilidad y las ideas que los sujetos tienen para conseguir los resultados y los modos de acercarse a ellos.

Por esto pudiéramos considerar que la gestión como tarea conlleva un proceso compuesto por:

- Construcción de la información.
- Tratamiento de datos y referencias.
- Construcción de rutas y estrategias.

- Comunicación de funciones, responsabilidades y metas.
- Evaluación de procesos, productos y resultados.
- Rediseño de acciones para el crecimiento, la mejora o el desarrollo.

Y que todos estos puntos son procesos que al interior debían construirse como un proceso segmentado con ciertos resultados observables. Por tanto, la calidad de la gestión estribaría en la forma en que cada punto desarrolla en los otros una especie de red que sostiene las acciones de cada elemento en el todo y la manera en cómo se consiguen los logros e impactos.

La gestión considera además las actitudes y competencias de los sujetos que conforman la organización, de esta manera la facilitación, la animación, la incidencia, el entusiasmo, la orientación, la asesoría y los acompañamientos son tareas fundamentales. Se trata entonces de una actitud que se aleja lo más posible de la coacción, de la orden y del control sin sentido.

Las competencias mínimas en el ejercicio de la gestión directiva

Competencias cognitivas

- Comprender marcos teóricos y metodológicos para el desarrollo de la organización y la administración vinculados como hechos sociales y visualizar su intervención.
- Valorar los fundamentos de la gestión que tienen transferencia en el ámbito educativo, para evaluar su

utilidad como vehículo de las finalidades educativas y su relación con los indicadores de calidad.

Competencias axiológicas

- Desarrollar una gestión que suponga ser sólo vehículo y facilitador de la tarea sustancial en la calidad de la educación.
- Valorar la pertinencia del rol directivo que se ejerce desde las demandas del sistema educativo y social.
- Asumir actitudes de vida abiertas a la transformación.

Competencias praxiológicas

- El desarrollo de la congruencia y coherencia en el ejercicio y modos de intervención.
- Aplicación de propuestas de desarrollo organizacional en búsqueda de la mejora.
- Habilidad para consolidar redes, grupos y equipos de trabajo.

La gestión directiva en la plataforma de la estructura de la administración pública de la educación

Hasta ahora, dentro del ámbito educativo se ha entendido que la actividad directiva sólo se realiza dentro del centro escolar, sin embargo, las funciones directivas no exentan a quienes desde el ámbito estructural componen el universo como directores de área, de nivel, jefes de sector, super-

visores, jefes de enseñanza, etcétera. Esto supone que la concepción de la gestión debe formar un todo coherente, un discurso dentro del desarrollo organizacional que equilibre modos de actuar, de liderar y de conducir, de tal manera que se construya un articulado como elemento facilitador de las finalidades educativas.

Muchos de los problemas que sufre el sistema educativo son justamente los distintos lenguajes, las supuestas brechas diferenciadoras, la parcelas que cada uno posee, o las pirámides desde donde se toman decisiones, es decir, no es posible seguir actuando desde la fragmentación. Así pues el sistema de administración pública de la educación se ha compuesto en su mayoría por docentes que de pron-

to se ven ante tareas que implican competencias como administradores, líderes de proyectos, contralores, asesores técnicos pedagógicos, evaluadores, etcétera.

Para mejorar esto será necesario someter a otro tipo de selección a quienes desean ingresar al servicio público dentro del ámbito educativo (como ya se hace con quienes aspiran a una dirección escolar), probar sus competencias al respecto y por qué no, también pensar en la certificación como proceso de que regule las condiciones de permanencia. Lo congruente sería la aplicación de estos procesos en cada puesto directivo, reduciendo la vulnerabilidad de los proyectos educativos.



La gestión considera las actitudes y competencias de los sujetos.

