



Pilar Pozner

LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

- ✘ El modelo de la administración escolar ha estado funcionando durante un siglo.
- ✘ En ese lapso ha obtenido éxitos gigantescos e inculcables que dan brillo internacional a los educadores y a los administradores.
- ✘ Hace 25 años, los administradores no tenían urgencias de una transformación educativa porque aún eran incipientes los impactos de una globalización que luego cuestionaría todos los supuestos

-
- ✘ El sistema educativo ingresó en un acelerado proceso de desconfiguración derivado de la pérdida de eficacia de las previsiones existentes.
 - ✘ La persistente incapacidad para modificarlas.
 - ✘ La ausencia cada vez más evidente de espacios colectivos de construcción.
 - ✘ La inexistencia de escenarios a todo nivel, en los que se debatan las cuestiones prioritarias sobre la calidad,

UN PASADO AÚN PRESENTE EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

- ✘ La identidad profesional de las autoridades se tejía sobre la idea de ser administradores.
- ✘ Ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas.
- ✘ El modelo teórico-práctico de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones:

-
- × La burocratización.
 - × El anonimato.
 - × La superposición de tareas.
 - × La lentitud de los procesos.
 - × Las pérdidas irracionales de tiempo.
 - × La pérdida de calidad.
 - × La pérdida de sentido.
 - × La frustración personal.

-
- ✘ Siembra complacencia.
 - ✘ Reparte culpas siempre para otros.
 - ✘ Desconfía de las propuestas de innovación.
 - ✘ Resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio.

-
- ✘ Para reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se le presentan actualmente a los sistemas educativos, se expondrá el modelo de la administración escolar señalando siete supuestos básicos

LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DIRIGE LA EDUCACIÓN COMO CUALQUIER OTRA EMPRESA

- ✘ Separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas.
- ✘ Se afirma que hay un único y mejor sistema de organizar cualquier tipo de trabajo.
- ✘ Una vez adoptado el modelo ya no sería necesario cambiarlo, revisarlo, estudiar su pertinencia.
- ✘ Es un “modelo rígido de organización”

LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR REGULABA RUTINAS

- ✘ Tiene el objetivo de racionalizar el trabajo bajo dos principios funcionales altamente valorados: la subordinación funcional y la previsibilidad de resultados.
- ✘ Cada persona tiene su jefe y trabaja individualmente en su rol recibiendo comunicaciones oficiales de tipo vertical.

-
- ✘ Produce rutinización, respuestas lentas y tardías, falta de autonomía y de creatividad.
 - ✘ Obstruye toda posibilidad de cambios que no sean pura cosméticos.

LA AUTORIDAD Y EL CONTROL EJERCIDOS A TRAVÉS DE INDICADORES FORMALES

- ✘ Esta ejerce su autoridad a través de controles formales, generales e impersonales.
- ✘ Iguala toda supervisión a una penalización.
- ✘ Es incapaz de registrar indicadores de desempeño reales para poblaciones diferenciadas.

-
- ✘ Las tareas pedagógicas se le asignan a cada profesor de forma individual.
 - ✘ Las tareas de supervisión también se disocian en distintas inspecciones, dependencias, departamento de estadísticas y visitas varias.
 - ✘ No permite revertir alguna situación inmediatamente.

LA CULTURA RÍGIDA ENGENDRA ESTRUCTURAS DESACOPLADAS

- ✘ *La división del trabajo en las organizaciones que produce la aplicación de los principios del modelo tradicional conlleva a una situación que diversos autores han denominado como “culturas de trabajo débilmente acopladas” o, más directamente, “estructuras desacopladas”.*

TAREAS AISLADAS, ESCASEZ DE EQUIPOS

- ✘ Las relaciones sociales dentro de las organizaciones son pensadas bajo el esquema jurídico del reglamento.
- ✘ Las relaciones de cooperación, asistencia, consulta y formación recíproca no forman parte de la cultura ni de las prácticas reglamentadas de la organización.

RESTRICCIONES ESTRUCTURALES A LA INNOVACIÓN

- ✘ La dirección está restringida a la administración general de recursos, y disociada de las tareas pedagógicas.
- ✘ No proporciona indicadores de desempeño.
- ✘ Los mecanismos de supervisión penalizan las conductas singulares no previstas.
- ✘ Fagocita cualquier intento de analizar detenidamente las presiones, demandas y desafíos externos que impulsan el cambio.

UNA VISIÓN SIMPLISTA DE LO EDUCATIVO

- ✘ Se define como unidades ejecutoras a los distintos niveles y organizaciones.
- ✘ La cultura burocrática que separa conceptualmente la ejecución y la decisión de políticas está puesta en cuestión no sólo por una larga serie de investigaciones sino por la evidencia cotidiana que muestra lo contrario.

LA PÉRDIDA DEL SENTIDO DE LO PEDAGÓGICO

- ✘ La cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación.
- ✘ Todos los estudios y propuestas académicas y empresariales de reconversión industrial, cambio tecnológico, e integración continental se basan en discusiones sobre qué y para qué enseñar, a quiénes enseñar, qué calidades debería tener lo enseñado.

-
- ✘ Su costo en términos de calidad y equidad de los procesos educativos es actualmente insostenible socialmente.

LA REESTRUCTURACIÓN Y LAS CULTURAS DE COLABORACIÓN.

- ✘ *La vida de trabajo de los profesores no se organizase en torno a los principios de jerarquía y aislamiento, sino a los de colaboración y colegialidad.*
- ✘ *Uno de los metaparadigmas nuevos y más prometedores de la era postmoderna es el de la colaboración, como principio articulador e integrador de la acción, la planificación, la cultura, el desarrollo, la organización y la investigación.*

✘ *Incluye todos o muchos de los principios siguientes:*

- + *Apoyo moral.*
- + *Aumento de la eficiencia.*
- + *Mejora de la eficacia.*
- + *Reducción del exceso de trabajo.*
- + *Perspectivas temporales sincronizadas.*
- + *Certeza situada.*
- + *Asertividad política.*

-
- + *Mayor capacidad de reflexión.*
 - + *Capacidad de respuesta de la organización.*
 - + *Oportunidades para aprender.*
 - + *Perfeccionamiento continuo.*

LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

- ✘ Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos:
 - + Calidad
 - + Equidad
 - + Pertinencia del currículo
 - + La profesionalización de las acciones educativas

CUADRO COMPARATIVO ENTRE MODELOS

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las 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 profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

¿QUÉ ES LA GESTIÓN EDUCATIVA?

- ✘ *Es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.*
- ✘ Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

SEÑAS DE IDENTIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

- ✘ Centralidad de lo pedagógico
- ✘ Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización
- ✘ Trabajo en equipo
- ✘ Apertura al aprendizaje y a la innovación
- ✘ Asesoramiento y orientación profesionalizantes
- ✘ Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
- ✘ Una intervención sistémica y estratégica



Desafíos de la educación

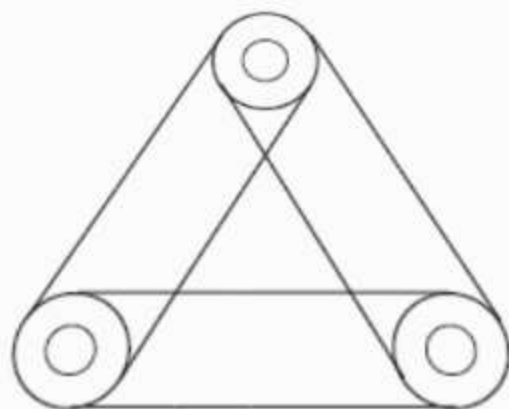
DESARROLLO RADICAL DE LA FUNCIÓN COMPENSATORIA

- ✘ *La intervención compensatoria de la escuela debe arroparse con un modelo didáctico flexible y plural, que permita atender las diferencias de origen, de modo que el acceso a la cultura pública se acomode las exigencias de intereses, ritmos, motivaciones y capacidades iniciales de quienes más distantes se encuentran de los códigos y características en que se expresa.*

COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

- ✘ Todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo.

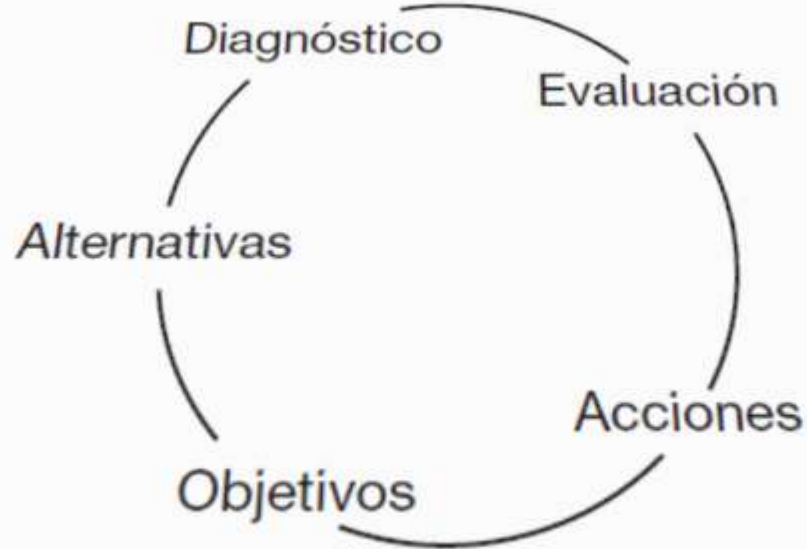
Pensamiento
sistémico y
estratégico



Liderazgo
pedagógico

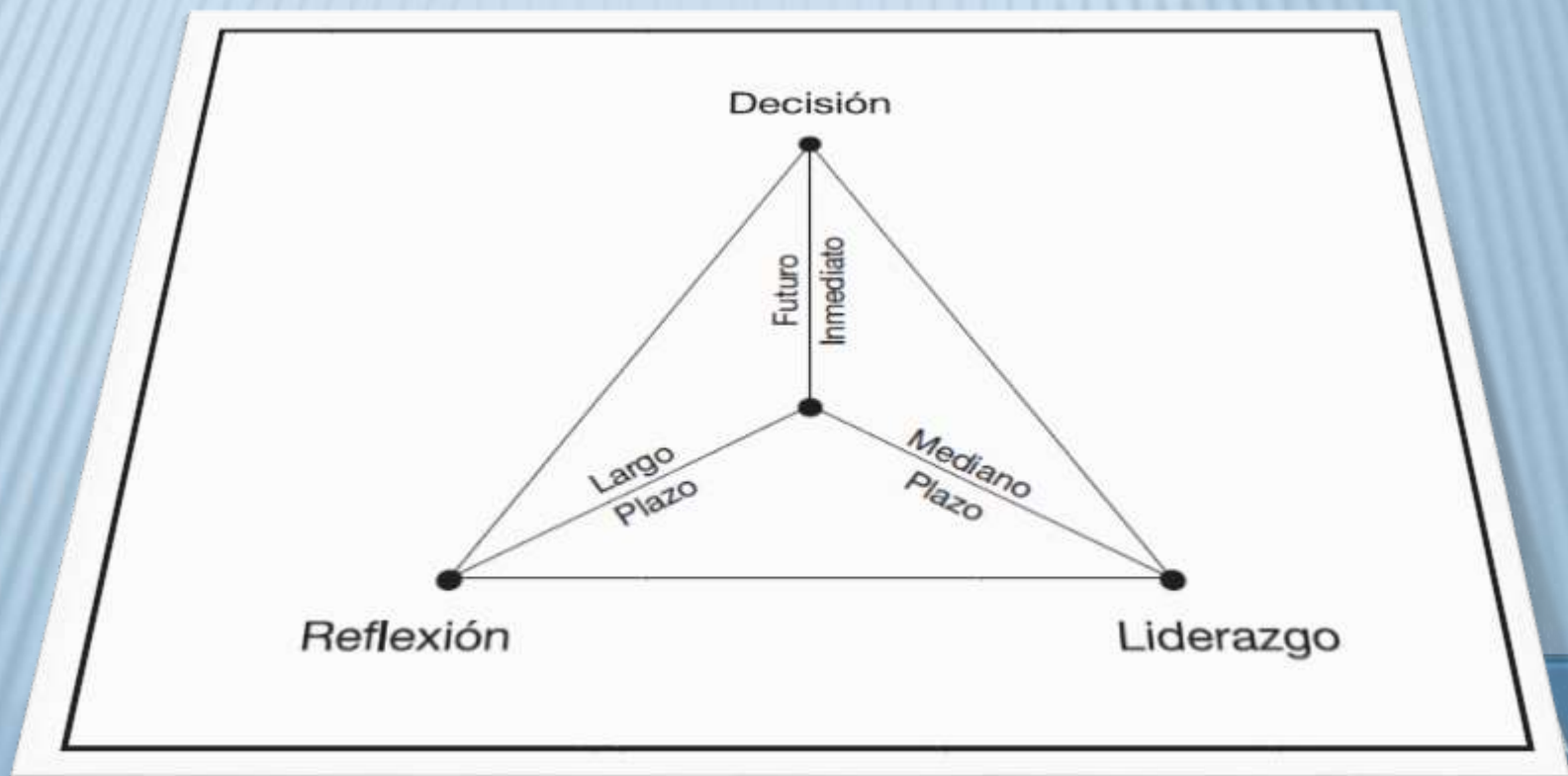
Aprendizaje
organizacional

✘ Acercamiento al pensamiento estratégico.



EL DESEMPEÑO DE LOS GESTORES EDUCATIVOS

- ✘ Las acciones de los gestores en la búsqueda de pilotear el proyecto de su gestión son:



CLAVES DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

- ✘ En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones:
 - + **Analizar-Sintetizar**
 - + **Anticipar-Proyectar**
 - + **Concertar-Asociar**
 - + **Decidir-Desarrollar**
 - + **Comunicar-Coordinar**
 - + **Liderar-Animar**
 - + **Evaluar-Reenfocar.**