

Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad

Transforming education from educational management: towards a change of mentality

Jenny Jiménez-Cruz¹ 

1. Mag. Fundación Universitaria Panamericana Unipanamericana, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: jjimenezcr@unipanamericana.edu.co

Recibido en noviembre 11 de 2018

Aceptado en septiembre 26 de 2019

Publicado en línea en diciembre 2 de 2019

Resumen

Este artículo plantea la trascendencia sobre la organización del trabajo en las instituciones de educación superior, proponiendo la generación de nuevas estructuras que reparen las falencias existentes alrededor de la falta de planeación, direccionamiento y gestión, que bloquea sustancialmente a los integrantes de la comunidad educativa. Por tanto, en este documento se exponen ideas asociadas a la profesionalización de acciones educativas comparadas con la elaboración de tareas en un entorno laboral, a partir de un proyecto pedagógico-organizacional que integra los rasgos de identidad del modelo de administración y la gestión educativa, la estructura de un curso de formación para directivos y profesores sobre la apertura del aprendizaje y la innovación y la creación de la estrategia pedagógica y organizacional para mejorar las prácticas de dirección. La metodología utilizada se enfocó particularmente en la observación de hechos y realidades (proyectiva-holística) los sujetos y sus relaciones e interacciones en el contexto pedagógico y organizacional.

Palabras clave: comunidad educativa; estrategia pedagógica; gestión educativa; modelo de administración y gestión; rasgos de identidad.

Abstract

This article presents an analysis about work system organization inside higher education institutions; proposing the generation of new structures that repair troubles around the lack of planning, addressing and management, which substantially blocks the members of the educational community. Therefore, the document offers ideas associated with the professionalization of educational actions compared to the preparation of tasks in a work environment; based on a pedagogical-organizational project, which integrates the following factors: the identity features of administration model, the educational management perspective, the structure of a training course for managers and professors on the opening of learning and innovation; and, finally, the creation of the pedagogical and organizational strategy to improve management corporate practices. The methodology used was particularly focused on the observation of facts and realities (projective-holistic), centered on the subjects, and their relationships and interactions in the pedagogical and organizational context.

Keywords: Educative community; pedagogical strategy; education management; administration and management model; identity traits.

Introducción

La educación del siglo XXI viene presentando cambios acelerados, donde cada vez la adaptación a los ambientes laborales diversos, las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), los dones sociales, la creatividad, la inteligencia emocional y colectiva, el liderazgo institucional basado en sentimientos de comunidad sólidos y centrado en la pedagogía son ámbitos importantes para los centros de formación superior en un futuro incuestionable. Dichos cambios plantean nuevos escenarios para toda la comunidad educativa que no debe estar ajena a una realidad que solicita transformación pedagógica y que está obligada a apasionarse por la mejora universitaria ajustándose en el desarrollo de competencias y excluyéndose de la burocracia.

Por ello, parte de la necesidad del mejoramiento de la educación en el siglo XXI surge de las acciones y los efectos sobre la adecuada y constante integración de los procesos de una organización; es decir, la gestión son aquellas cosas que se realizan y se evalúan, como un todo que se articula con los miembros de una comunidad dentro de su contexto, relacionado por el conocimiento de sí misma y su propia experiencia.

Ahora bien, no es solo la simple rutina del cumplimiento de las acciones, sino que hay un potencial rodeado de inteligencia y creación. Esto indica que:

la gestión es la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas (Casassus, 1999, p. 25).

Por otro lado, la gestión educativa plantea la construcción de una relación entre profesores, directivos, alumnos y comunidad que participen hacia la calidad de la educación participando en la cimentación de la estructura organizacional y los objetivos corporativos. Dicha construcción sigue siendo requerida, pero no es adaptada por los dirigentes a través de proyectos que generen un verdadero impacto, no para evidenciar un cúmulo de documentos como un repositorio de archivos, sino como punto de partida para una superior dirección estratégica que esté acorde con las necesidades del entorno y la población. Además, articulado y construido por todos los miembros de

la organización. De Geus (1988) enfatiza en que “La acción de la gestión es un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (p. 34). Lo que permite inferir que la acción es un asunto de aprendizaje continuo, que tiene que ver necesariamente con la acción humana.

No obstante, alrededor de estas ideas surgen cuestionamientos que llevan a los expertos de la educación a reflexionar el proceso de la gestión educativa en los directivos, colaboradores y profesores: ¿conocen la realidad del centro educativo Vs la realidad social?; ¿cuáles son las particularidades diferenciales del centro educativo?; ¿cómo plantear posibilidades de acción para superar antiguos bosquejos y pensamientos?; ¿qué debemos hacer en el futuro?; ¿se debe usar gestión o administración educativa? Estas dudas orientan de una u otra manera el desarrollo de los resultados aquí planteados producto de una investigación que centra su razonamiento en la gestión educativa estratégica y la administración escolar.

Todos estos interrogantes hacen referencia a que el sistema educativo está llamado a comenzar un apurado proceso de reinventarse; por no prever a tiempo los cambios del entorno y porque las funciones operativas de las organizaciones educativas continúan desplazando la urgencia de la transformación educativa estratégica, dejando de lado la búsqueda de nuevas formas de organizarlo y dirigirlo, que estén en sintonía con las necesidades del mercado actual. Peña (2018) afirma que “es el proceso que a partir de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación permite movilizar y articular los recursos de que se dispone para lograr los objetivos propuestos” (p. 35). En este sentido, transformar la educación desde la gestión es el reto para concientizar a toda una institución universitaria para que sea capaz de construir colectivamente nuevas propuestas de innovación, que practique modelos de administración y gestión, que se adapte a una oferta para una población heterogénea y que sea capaz de encarar y resolver sistemáticamente los problemas y los turbulentos entornos actuales.

La falta de transformación educativa estratégica se relaciona actualmente con la obstaculización por innumerables problemas: la ausencia de responsabilidad institucional, el conflicto de intereses, la desmotivación de los colaboradores, la rigidez de los procesos, la relación entre el pasado y futuro, la incapacidad de adaptación a los cambios, la centralización

excesiva de las decisiones y la jerarquización organizativa. De ahí que todo el sistema educativo está llamado a proponer y a crear nuevas posibilidades para introducir nuevos modelos, que se adapten a la realidad propia de los centros educativos y que generen mejoras que permitan la toma de decisiones oportunas.

Las reflexiones derivadas de esta investigación se reúnen en el concepto de gestión, los modelos y dimensiones de la acción educativa, la instauración de rasgos de identidad para construir un modelo, la formación para la apertura al saber y la invención.

Una aproximación al conocimiento de la gestión educativa

La palabra *gestión* proviene del latín “*gestio*”, “*gestus*”, y evoca a la acción, lo que lleva a la realización de un proyecto o un asunto. Esta palabra puede llegar a implicar influencia de la mano con conceptos administrativos de los procesos institucionales. Además, la palabra *gestión* tiene carácter activo, y está vinculada a la estrategia “*stratos - ego*” que significa organizar los encuentros aislados, porque genera una relación entre las personas y los objetivos que articulados entre sí consolida soluciones y necesidades (Menguzzato, 1993), “es sólo a través de una gestión eficaz que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas de negocio y estrategias para maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios” (p. 19).

Este concepto en sus inicios se concebía como el conjunto de trámites para resolver asuntos, concretar proyectos o administrar una empresa, que era gobernada por los pobres. Sumando lo anterior, Platón, consideraba la gestión como una acción autoritaria; la manera como se ejerce el poder, negando la libertad e imponiendo autoridad ante los demás. Luego, se habla propiamente de la gestión como un término estructurado y de reorganización escolar, lo que posteriormente se convirtió en nuevos propósitos misionales, donde la productividad y la consolidación de espacios de participación y democracia se refuerzan en mecanismos de expresión.

Koontz, Wehrich y Cannice (2012) muestran una postura mucho más administrativa, cuando hablan de las cinco funciones gerenciales, a partir de saber dirigir a sus integrantes, con tareas basadas en planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar (p. 4). Hay que mencionar, además, que la gestión implica construcción

colectiva de quienes allí participan, hasta tener que modificar las actitudes negativas de las personas que conducen la estructura escolar. De ahí que la gestión será válida en la medida en que se reconozca a cada uno de los gestores educativos y se recupere el mejoramiento continuo y el sentido de gobernar, donde todos están llamados a participar.

Por consiguiente, la gestión permite el desarrollo y la intervención de todos los actores involucrados en el centro educativo para operar la transformación de la realidad y construir nuevos escenarios de acción que estén alienados a los propósitos educativos. Por tanto, el concepto gestión hace posible el rumbo e indica las sendas por seguir, mientras la administración maneja los recursos organizacionales para el logro de objetivos, pero la gestión hace que lo planificado se realice. De lo anterior se desprende que la organización y la dirección son parte de la administración y la gestión, ya que se ordena lo planificado pero también se asume la responsabilidad de ser la guía, la brújula que orienta.

No obstante, la gestión implica que la institución reflexione frente a los resultados educativos donde exista un liderazgo compartido que fomente el trabajo colaborativo, la participación social de todos los garantes y la generación de prácticas innovadoras acordes con el contexto social y cultural. Se debe agregar que toda gestión implica nuevas formas de entender los contextos y conducir las organizaciones escolares. Es encaminarse al futuro, no al presente.

Por otra parte, dentro de la gestión se admitían dos actividades, la planificación y la administración, donde unas instituciones son direccionadas bajo el modelo de planear, proponer objetivos y crear estrategias, mientras que otras se encargan de tomar decisiones. Es entonces cuando se requiere integrar estas actividades para ejercer un liderazgo social y pedagógico que ayude a la transformación de la organización educativa. Dicho lo anterior, los organismos de educación superior establecen parámetros de dirección y ejecución, pero dichos organismos no deben quedarse en dar instrucciones a los sujetos, deben traspasar al trabajo cooperativo para la obtención de resultados pertinentes y dirigidos al mejoramiento de la calidad educativa. En ese sentido, muchas instituciones que se mantienen arraigadas en la burocracia se muestran ineficaces para la innovación y la evolución, puesto que en su esencia solo es válido el mandato; no hay acogimiento a cambios rápidos e inesperados, que ocasionen la desintegración del orden autoritario.

Señales de identidad del modelo de administración y la acción educativa

Entender los organismos educativos a partir de las diferentes áreas que la integran apunta a tener varias perspectivas que articulan aspectos tanto organizacionales, institucionales, curriculares y de la comunidad. Por ello es oportuno revisar y actualizar la identidad del centro educativo, dentro de los procesos colectivos de construcción simbólica (significados y sentidos) que conforman la estructura.

La identidad no es lo que permanece necesariamente “idéntico”, sino el resultado de una “identificación” contingente. Es el resultado de una doble operación lingüística: diferenciación y generalización. [...] Estas dos operaciones están en el origen de la paradoja de la identidad: lo que hay de único es lo que hay de compartido (Dubar, 2002, p. 11).

En este sentido, se debe repensar ¿qué hacer con las tradiciones jerárquicas heredadas, cuando se imponen nuevas generaciones?; y ¿cómo afrontar los nuevos desafíos, sin abandonar el cuidado de la enseñanza? Un sinnúmero de preguntas se pueden mencionar, pero es evidente que se debe tener visible el escenario y dinamizar el cambio, de tal modo que el centro educativo se oriente al futuro y no al presente. Schmelkes (2009) comenta que “las transformaciones globales, sociales, económicas y culturales hacen que los sistemas educativos estén alertas a estos cambios” (p. 18). Por lo cual, los centros educativos deben velar por incorporar de manera permanente la realidad de la institución y contrastarla con la realidad social, de modo que se acerquen sus formas de funcionar más hacia las necesidades y hacia la visión de futuro. Esto es, la participación colectiva y la búsqueda del bien común orientado a la acción y el interés individual, que implica el desarrollo de un entorno cualitativo de trabajo en la organización educativa, mediante la institucionalización de nociones y prácticas tanto inventivas como administrativas capaces de crear formación humana y de calidad para toda la comunidad académica.

Sin embargo, aunque la misión, la cultura y los objetivos pedagógicos constituyen la naturaleza central de las instituciones educativas, muchas veces lo administrativo se convierte en el factor crítico, debido a que si falla lo administrativo también quiebra la planeación. Por tanto, lo administrativo y la organización en sí deben estar articulados para mejorar la calidad de la educación. Estas

son cuestiones que aún se están rediseñando para recuperar el sentido del servicio.

Desde esta perspectiva, a la comunidad educativa le corresponde orientar nuevos esfuerzos para seguir democratizando la educación, lo cual permitiría avanzar en una creciente realidad social en adherencia con las exigencias del mundo globalizado, respetando la diversidad y pluralidad. A lo cual se suman los propósitos del centro educativo, los cuales deben apuntar a una cobertura completa y a responder ante las necesidades y las expectativas de los individuos. Esto es, no alejarse de una realidad cambiante y con igualdad de oportunidades. Cabe destacar que son varias las señales que indican que estamos llamados a re-crear las ideas y hacer que las prácticas de dirección estén acordes con la nueva sociedad. Poggi (2001) señala que “entender las instituciones educativas a partir de diferentes dimensiones que la integran apunta, centralmente, a desplegar los diversos modos de analizar la articulación de los aspectos institucionales-organizacionales, curriculares y comunitarios en la gestión directiva” (p. 20).

De igual manera, dentro de los rasgos de identidad se considera la cultura institucional, la cual se relaciona con la convivencia cultural y la diversidad. Esta aún no se incorpora satisfactoriamente a prácticas para perfeccionar la realidad y las oportunidades, y por ello es absoluta la necesidad de transformación hacia las expectativas de la sociedad. Así, se espera que los modelos de gestión impulsen auténticos procesos de cambio cultural y educativo para suprimir las antiguas prácticas y posiciones burocráticas. Sérieyx (1994) afirma que “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos” (p. 96). Con lo cual se admite la reconfiguración de las entidades de educación que promuevan la capacidad de pensar la acción y la colaboración. De ahí la importancia de que los centros educativos incorporen maneras de perfeccionar la realidad compleja y renueve al cambio, que aporte a la generación de oportunidades y elimine la actual información desordenada, la estructura desarticulada y las comunicaciones de tipo vertical que imposibilitan romper cualquier obstáculo para el mejoramiento.

Es oportuno ahora decir que los rasgos de identidad del modelo de administración y gestión educativa corresponden para los gestores “profesores” la apertura hacia al aprendizaje, la experiencia educativa innovadora, la movilidad social, la profesionalización, el trabajo en equipo y la calidad en los procesos, caso contrario a los gestores “directivos”, quienes conciben la jerarquización organizativa,

el énfasis en las rutinas, la baja presencia pedagógica, los trabajos individuales y fraccionados, la mente cerrada a la innovación, la autoridad inspectora y las observaciones abreviadas. Al respecto, en el contexto de los rasgos de identidad “lo más común es encontrar en las instituciones rasgos enraizados en el pasado, y que el propósito es comenzar a delinear los rasgos de identidad hacia el futuro apoyados en la concepción de la gestión educativa” (Pozner, 2000a, pp. 19-21). Es decir, proporcionar oportunidades ante situaciones diferentes y cambiantes, lejanas del individualismo, la falta de apertura y las barreras de la indolencia, que no siempre permiten construir organizaciones inteligentes. Así mismo, pone de manifiesto que todos los centros educativos están llamados a que sus rasgos de identidad involucren y afiancen la capacidad de integración, innovación y experimentación en pro del mejoramiento continuo, siendo de vital importancia para adentrarse en la nueva sociedad globalizada.

Igualmente es preciso razonar sobre la gestión educativa estratégica que conciben las universidades, puesto que esta exige la transformación de pensamiento, la adaptabilidad rápida al cambio, la descentralización de las decisiones, el entendimiento de la acción humana, y la flexibilidad en las prácticas y en las relaciones. Quizás entonces podemos decir que el proceso de cambio debe ser de permanente reflexión, que permita encontrar respuestas precisas. Parte del proceso es promover cambios como retos y oportunidades. En definitiva, “la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento” (Senge, 1990, p. 19). Para poder comprender su complejidad es necesario despojarse de viejos discursos y entender que debemos ejercitarnos hacia soluciones creativas a partir de la anticipación de problemas, la claridad en las metas y el pensamiento en común.

Ahora bien, desglosando los rasgos de identidad, los actores que están en el rol de docentes hacen la apuesta desde la apertura hacia el aprendizaje y la innovación y hacia el desarrollo de soluciones creativas apropiadas al entorno y a la población de la institución. Además de tener la capacidad de experimentación y aprendizaje para toda la comunidad, bajo la claridad de las metas a nivel jerárquico y la conciencia de necesidad de transformación. Desde lo pedagógico, se debe salir de las formas rutinarias y la formalidad y adentrarse en la comprensión y tratamiento de toda la organización y las problemáticas particulares. Katz y Earl (2010) afirman que “las redes de escuelas podrían tener el potencial de romper el status quo, crear las condiciones para

la creación de conocimiento y estimular el cambio en el trabajo diario de las personas en las escuelas” (p. 49). Además, se acepta que el trabajo en equipo debe aislarse del acatamiento y la obediencia para que se integre la capacidad de aprendizaje colectivo, la participación activa y la reflexión conjunta.

Se debe agregar que en este tiempo de cambios apresurados debe perseguirse la capacidad de comunicar abiertamente, generando consensos que estimulen responsabilidad y compromiso inquebrantable para la conducción de una institución deseosa de una mayor calidad educativa. Ahora bien, la intervención sistémica y estratégica se fundamenta en la habilidad de impulsar métodos de cambio, que implica ampliar las competencias profesionales de todos los actores y apoyar la reinversión de situaciones y acciones, contemplando la totalidad del centro educativo y sus contextos. En este sentido, las acciones obrarán como herramienta de gobernabilidad siempre y cuando exista la participación de toda la colectividad.

Con relación al contexto organizativo, donde usualmente están los dirigentes de las instituciones de educación superior, se actúa de manera impositiva y autoritaria impidiendo recuperar el sentido original del servicio a la sociedad. De acuerdo con lo anterior, los rasgos de identidad para estos actores son jerarquizados bajo la autoridad, la subordinación, el control, la rutina y el cumplimiento de la normatividad, donde se habla menos de los problemas de los educandos y la preocupación se concentra en la entrega de papeles, que lo que busca en muchas ocasiones es el reconocimiento y la promoción de líderes. De esta manera se refuerza la cultura burocrática donde los procesos son fragmentados y la premura elimina toda posibilidad de transformación. Según Pozner (2000b), “el problema principal del funcionamiento de los sistemas no ha sido tanto algo que haya hecho controlar en demasía de manera centralizada impidiendo la libertad y la autonomía, sino algo que no han hecho: crear capacidad profesional e institucional en todos los rincones del sistema” (p. 20). Lo que significa salir del concepto de la desigualdad y de las actividades mecánicas y repetitivas, hacia la realización por la mejora de las personas desde contextos concretos, integrando a todos los profesores, alumnos y sus familias; por tanto, el reto ahora es la diversidad.

La administración escolar y la gestión educativa se pueden traducir por medio de dos modelos, el primero hacia la rigidez, el énfasis en las rutinas, las cuales no permiten la posibilidad de cambio y donde la participación de los actores

involucrados es nula. El segundo permite la participación activa de toda la comunidad, manteniendo el trabajo en equipo, la controversia y la diferencia de opiniones para la creación de propuestas asociadas al aprendizaje, la innovación y la transformación (figura 1).

Por ello es significativa la necesidad de transformación que impone la realidad social, para cruzar del pasado de una cultura burocrática hacia un futuro que integra y actúa con las personas. Por tanto, los rasgos de identidad reconocidos evidencian que las universidades están en proceso de transición al cambio, a crear sistemas educativos descentralizados y a construir colectivamente. Así y todo, la gestión educativa está aún en período de gestación y desarrollo.

Volvamos ahora la mirada hacia los ejes y los componentes de los modelos de la administración y de la gestión educativa, con los cuales se revalida que las estructuras en los centros educativos están ciertamente desacopladas, tanto para docentes como para directivos, ya que se sigue limitando la iniciativa, la participación y la invención. Se reconoce la dificultad de articulación entre la planeación,

las metas y la visión de futuro. Lo que conlleva la necesidad de propiciar espacios clave para todos los actores que permitan reinventar situaciones para lograr los objetivos. Esto solo puede encararse a partir de la anticipación, la construcción colectiva, la comunicación, el liderazgo, la negociación y la resolución de problemas; en definitiva, lo que se podría denominar los desafíos de la educación basados en la comprensión y la conducción de acciones que transformen las instituciones de educación.

Senge (1998) afirma que “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” (p. 144). Por eso se precisa la urgencia de crear una fuerte articulación entre los actores, superar el miedo a la incertidumbre, aumentar los espacios para la estrategia, crear una disposición mental, actitud para crear comunidad, y ampliar las competencias profesionales e interpersonales de los actores de los centros educativos. En efecto, se requiere cambiar la postura hacia el liderazgo, el autoanálisis, los trabajos integrados y el pensamiento estratégico. Aristas que se unen una vez más a la gestión educativa, porque es aquí donde se construye ciudad democrática y social.

Figura 1. Modelos de la administración escolar y de la gestión educativa.



Fuente: elaboración propia basado en Pozner (2000a).

La profesionalización del aprendizaje y la innovación

Para que la gestión educativa estratégica logre el propósito de comprender y conducir la organización escolar se hace necesario ligar el conocimiento con la generación de nuevas competencias de alta formación que permitan una nueva manera de pensar y un nuevo modo de ver los contextos. Por ello los actores de los centros educativos están llamados a crear espacios de aprendizaje que rompan con las barreras de inercia y temor. Así se da la razón, una vez más, a la necesidad de articular la dimensión humana con la experiencia y el sentido de gobernabilidad. Ahora, cabe mencionar que las organizaciones que están abiertas al aprendizaje y la innovación son capaces de generar la experimentación y la participación. Para ello se requieren espacios para estimular el pensamiento y el intercambio de ideas que forjen nuevas iniciativas traducidas en acciones educativas y en el aumento de la competitividad. En ese sentido Slater (1996) considera la innovación y el aprendizaje organizacional como capacidades difíciles de imitar; además se destacan por su potencial para generar otras capacidades (Munuera y Rodríguez, 2007). Es decir, que para innovar es necesario estar más cerca de los contextos y los individuos.

Por ello el aprendizaje y la innovación se han vuelto imprescindibles dentro del proceso de la gestión educativa en las instituciones universitarias, ya que requerirá un cambio de mentalidad para los que administran bajo modelos burocráticos, donde la rigidez, la desmotivación y el conflicto de intereses limitan la posibilidad de ampliar los saberes y la creatividad de los actores, mucho más allá del aula. Es preciso mencionar que se requiere formar a toda la comunidad educativa en aras de forjar nuevas competencias, espíritu de emprendimiento y creatividad que aporte al enriquecimiento de propuestas para la organización y los actores.

Por tanto, será necesario examinar, usar y desechar parte del conocimiento hasta encontrar nuevas formas de ver y hacer las cosas. Ahí es donde la gestión educativa reconoce que la profesionalización del aprendizaje y la innovación es parte del nuevo hacer del sistema educativo, ya que propicia espacios de formación dejando de ser primordial

el control sobre los sujetos.

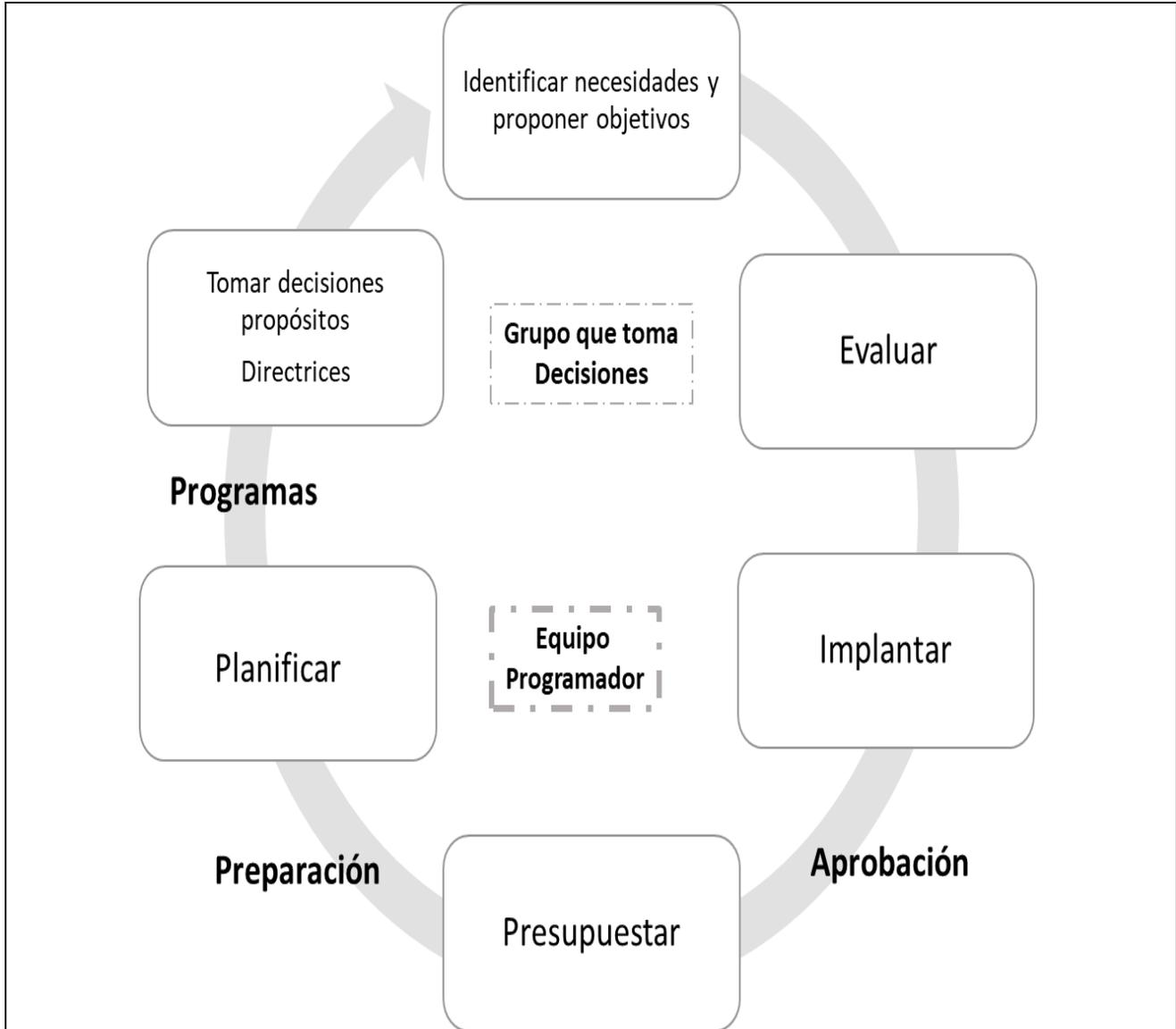
Diseñando una carrera integrada de formación

Teniendo en cuenta que las instituciones de educación superior han de trabajar por una formación que permita experiencias educativas innovadoras y que coopere con el crecimiento estratégico sostenible, dentro de sus campos de acción, objetivos y funciones, ahora es importante construir una formación basada en la reflexión, la decisión y el liderazgo, donde el pensamiento sistémico y el aprendizaje organizacional adhieren a la variedad interpretativa y a leer mejor los problemas. En ese sentido, Senge (como se citó en Acosta, 2011) les atribuye a las organizaciones capaces de desarrollarse la capacidad de comprender su totalidad desde un enfoque sistémico, de manera que, además de su globalidad, se comprenda cada una de sus partes y su funcionamiento en forma individual e integral. Al respecto conviene decir que se busca la generación de espacios de innovación y de cambio en la comunidad a nivel administrativo, estratégico y de gestión, que implica equipos de trabajo altamente dinámicos y proactivos.

Por ello se armó un curso de formación sobre la apertura del aprendizaje y la innovación, tomando como base el modelo colaborativo (Collaborative School Management, CSM) de Caldwell y Spinks (1992, pp. 25-35), que parte de un trabajo grupal en el que participan todos los involucrados que están inmersos en el contexto escolar. Por otra parte, ofrece un panorama encaminado a la distribución de tareas no aisladas y sí participativas, que mejoren la toma de decisiones y desarrollen hábitos de pensamiento creativo (figura 2).

El modelo se articula con la identificación de necesidades y la propuesta de objetivos, para luego integrar la planificación y la estrategia de desarrollo. Consecutivamente, la implantación y la ejecución del curso y finalmente se evalúan las decisiones tomadas y el cumplimiento de los logros. Para llegar al diseño del proceso se define el grupo de toma de decisiones (directivos) y el grupo programador (profesores), en seguida se establece acorde con el modelo la identificación de necesidades del curso de formación, los objetivos, se define cómo tomar la decisión, los propósitos y directrices del curso. Para finalmente desarrollar los módulos y contenidos, junto al presupuesto, cronograma y evaluación.

Figura 2. Modelo colaborativo CSM.



Fuente: elaboración propia basada en Caldwell y Spinks (1992).

A continuación se exponen los seis (6) módulos que integran el curso Originalidad y Aprendizaje. La gestión “relación e integración” para directivos y profesores, que enfatizan la toma compartida de decisiones entre los actores involucrados (tabla 1).

Es de esta manera como se propicia la atención sobre la función pedagógica y directiva, teniendo en cuenta diferentes alternativas de trabajo que forjen acción hacia la gestión, nuevas competencias, profesionalización y trabajo en equipo. En consecuencia, el módulo I surge como resultado de la necesidad de hacer énfasis en el ser, a partir de la dimensión humana, el autoconocimiento y el desarrollo intuitivo. Así mismo, el

módulo II aborda el desarrollo de estrategias, desde la didáctica participativa, el dialogo reflexivo, la resolución de problemas, experiencias y realidades y la transformación educativa. Adicionalmente el módulo III afronta las técnicas de trabajo, aprendizaje organizacional, toma de decisiones y espacios para la gestión. El módulo IV está dirigido a nuevas perspectivas y posibilidades de desarrollo, el poder de la fantasía, la creatividad, innovación y cuestionamientos de las formas tradicionales de administrar. Seguidamente, el módulo V que busca romper esquemas tradicionales, aceptación de la realidad, ruptura, autocritica y reconstrucción y, por último, el módulo VI, que ejercita la innovación, la generación de ideas y la identificación de causas de problemas o retos.

Tabla 1. Estructura del curso Originalidad y Aprendizaje. Para la gestión “relación e integración” para directivos y profesores.

Curso Originalidad y Aprendizaje para la gestión – relación e integración		
<p>Holística del aprendizaje I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender a pensar y crear. • Dimensiones de los estilos de aprendizaje. • Dimensión humana. • Aprendizaje significativo. • Autoconocimiento. • Explorando el aprendizaje. • Desarrollo intuitivo integral. 	<p>Desarrollo de estrategias II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica. • Liderazgo. • Resolución de problemas. • Diálogo reflexivo. • Experiencia y realidades. • Transformación educativa • Didáctica participativa 	<p>Gestión educativa III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones de la gestión • Visión de futuro. • Toma de decisiones. • Cambios o mejoras en dirección y gestión. • Técnicas de gestión. • Aprendizaje organizacional • Pensamiento estratégico (saber qué debe suceder).
<p>Apertura y experimentación IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideas innovadoras. • Nuestra organización. • Cuestionamiento de las formas tradicionales. • Nuevas perspectivas y posibilidades de desarrollo. • Mecanismos de colaboración • El poder de la fantasía y la creatividad. • Organización inteligente 	<p>Desaprendizaje V</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bases y principios del desaprendizaje. • Romper esquemas tradicionales. • Significados nuevos. • Pensamiento crítico, creativo y práctico. • Ruptura, autocrítica y reconstrucción. • Aceptación de la realidad. • Resistencia al cambio y miedos. 	<p>Pensamiento creativo VI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escenarios organizativos y estimulación de la innovación. • Técnicas de pensamiento creativo. • Identificación de causas del problema o reto. • Generación de ideas • Evaluación y selección de ideas. • Herramientas para innovar en las universidades • Innovación social en la educación superior.

Fuente: elaboración propia.

Universidad, estrategia y prácticas de dirección

La estrategia son acciones concretas que trascienden en los procesos de innovación y competitividad en las organizaciones. En ese sentido, Porter (2000) considera “la estrategia como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y cuáles políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (p. 16). Es así como la estrategia surge a partir del conocimiento del entorno, los individuos, la claridad sobre las ventajas internas de las compañías y la relación de los recursos, con el propósito de preservar la supervivencia y garantizar la transformación.

Lo cierto es que el concepto de estrategia es un acumulado de varias definiciones, y por tanto, no existe una única definición; por el contrario, es parte del arte de entrelazar el análisis y la sabiduría del representante para crear valor y generar múltiples caminos. Jackson (2011) afirma que “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año encerrados en salas de juntas y salas de conferencia y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p. 61). Lo que significa una resistencia para adoptar los cambios, porque es más fácil ver

el mismo comportamiento a pesar de la evolución de la educación. No obstante, las estrategias de igual forma persiguen superar los vacíos, en aras de construir una ruta de acción. Uno de los elementos más relevantes dentro de la estrategia es aquel que cumple el rol de agente de cambio, más aún cuando ahora se considera el cambio como algo inevitable. De manera que cuestionar los impactos que están provocando los cambios (relación pasado y futuro) en las direcciones de los centros educativos es el reto; porque requiere mayor preparación y profesionalismo para enfrentarlos. Debido a ello es necesario que las instituciones sigan siendo llamadas a ser proactivas, enlazando la retroalimentación y la atención al entorno, con lo cual se desarrolla la visión estratégica.

Prosiguiendo ahora con el tema de prácticas de dirección, como complemento al proceso estratégico, este se centra en mejorar los aprendizajes y en promover la calidad del servicio educativo, dejando claro que el eje primordial es la gestión de los seres humanos, es decir, crear prácticas de dirección que estén encaminadas a entender los problemas que tienen los individuos y a definir la disposición para resolverlos. Por otra parte, la dirección debería convertirse en el ente motivador y dinamizador de las actividades de la institución

educativa, capaz de generar valor agregado e integrar a todos los profesores, alumnos y familias, ya que el reto sigue siendo la diversidad. Lo que corrobora la necesidad del trabajo colectivo, el liderazgo cooperado y el disfrute de las tareas, porque la dirección debe recuperar el valor de la colaboración como un acto de competitividad. Por tanto, es colaborar, no competir.

Por otro lado, para que se logren las acciones concretas y la dinamización de las actividades del centro educativo es importante mencionar que la universidad juega un papel importante como institución responsable en la generación del conocimiento y la satisfacción de necesidades primordiales, pues está llamada a la transformación social, la organización académica y la ordenación del trabajo intelectual. Por consiguiente, la universidad es una comunidad académica que contribuye al ser humano mediante la investigación, la enseñanza y servicios. La universidad representa tantas cosas a tanta gente diferente que por necesidad está parcialmente en guerra con ella misma (Kerr, 1963, p. 9). Por ello la universidad no puede permanecer retirada en estos tiempos de incertidumbre ante las formas de administrar y gestionar las virtudes del trabajo académico.

Estrategia pedagógica y organizacional

El proceso de cambio pedagógico y organizacional involucra al equipo de dirección y su comunidad, no dependerá de agentes externos que manifiesten cómo diseñar los cambios y cómo provocar las transformaciones. Se trata de promover acciones exitosas, basadas en comunicación permanente, despojándose de lo viejo, haciendo conexión emocional y creando nuevas normas grupales y de capacitación.

En este sentido la estrategia pedagógica y organizacional debe inclinarse para que la institución permanezca moderna, para un futuro lleno de incertidumbre; que sea capaz de afrontar anticipadamente los cambios a los que se ve enfrentada en estos tiempos. Por tanto, para conseguir el cambio y la dirección apropiada, según el entorno que rodea al centro educativo, será pertinente examinar el estado real Vs el estado ideal, el futuro. Es definitivo que la estrategia guía a la comunidad, los procesos de la organización y los problemas. Es el lazo común entre la realidad y lo tradicional, desafiando la inoperancia y los excesos administrativos que alejan a las instituciones de la capacidad de generar una relación adecuada con la estructura, los objetivos y los sistemas. Por tanto, se reafirma que la estrategia pedagógica y organizacional es profundamente transformadora si se

fusiona entre las actividades y las relaciones, junto a la construcción de escenarios alternativos.

Del mismo modo, toda estrategia corporativa incluye el conocimiento de los escenarios más favorables, aquellos que aminoren el error y el riesgo ante la falta de planeación y la solución de acontecimientos inesperados. Pero también está el camino menos probable, donde es evidente el riesgo y el error, si no se hace la gestión educativa estratégica desde el análisis de la realidad particular, el diseño de escenarios alternativos, el pensar el futuro con innovación y el motivar a los involucrados. Hasta aquí, es claro que no se trata de tomar decisiones para mañana, sino que estas deben estar articuladas a los propósitos misionales y a los grupos implicados. Por lo anterior, se pueden generar algunas reflexiones: ¿dónde deben estar las instituciones de educación superior dentro de diez a quince años?, ¿en qué nos diferenciamos de otro centro educativo?, ¿qué más se puede hacer?, ¿por qué existe? y ¿qué sociedad tenemos? Muchas preguntas pedagógicas y organizacionales podemos plantear, pero para resolver estos interrogantes hay que saber qué pasa en las aulas, en los centros, en las familias de la comunidad, porque no existe cambio si no hay líneas de trabajo y si no hay sentido de servicio a la sociedad. Además, la manera como se organice la institución educativa es clave para la toma de decisiones, la creación de participación social responsable y la corresponsabilidad. Por tanto, se requiere que la estrategia sea un verdadero camino de transformación.

Llegados a este punto, es oportuno decir que para lograr la estrategia pedagógica y organizacional, la planificación y la gestión de la calidad, existe la herramienta del diagrama de proceso de decisión (DPD, process decision program chart) vinculada a las denominadas “siete nuevas herramientas de gestión” que surgieron en los años 70 con la intención de asumir responsabilidad sobre la calidad, aplicable en todos los sectores empresariales, por parte del comité de la Japanese Union of Scientists and Engineers (JESU), con el propósito de aportar a la resolución de problemas, partiendo del planteamiento hasta la puesta en práctica de la posible solución. Textualmente se señala que:

El DPD es una herramienta que propone un método sistemático de obtención de información acerca de cuáles son los caminos para alcanzar un objetivo concreto, qué obstáculos pueden presentarse, cómo se pueden prevenir y, en caso de que se presenten, qué debemos hacer (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 1291).

Dicho lo anterior, para la construcción del DPD, en primer lugar se debe determinar el objetivo por alcanzar, luego plantear las diferentes opciones de acción para lograr el objetivo, después establecer para cada opción la secuencia de pasos de implementación, y enseguida, en cada paso se establecen los problemas que pueden surgir, después se proponen las contramedidas (alternativas) por si se presentan los problemas planteados y por último se clasifican las contramedidas (X contramedida imposible / difícil) y (O contramedida seleccionada).

Ahora bien, ilustrando los pasos del DPD al centro educativo, primero se crea el equipo de trabajo, el cual estaría

compuesto por los individuos que tienen conocimiento sobre el objetivo de la organización, en segunda instancia se establecen los pasos para el logro de la meta, luego se reconocen los problemas potenciales y luego se exploran los obstáculos que pueden surgir ante los problemas y finalmente se seleccionan las contramedidas (alternativas de solución), al menos una para cada dificultad, a partir de la revisión de los problemas potenciales que pueden aparecer. Cabe aclarar que las contramedidas se seleccionan según si son improcedentes o dificultosas de aplicar o las más pertinentes (tabla 2, construida con base en los textos de las entrevistas a directivos y docentes).

Tabla 2. Diagrama de procesos de decisión para la creación de la estrategia pedagógica y organizacional.

Diagrama de procesos de decisión para la creación de la estrategia pedagógica y organizacional	
Fase 1. Identificar las prácticas actuales de dirección	
Problema potencial	Falta de conocimiento de las prácticas realizadas por directivos.
Contramedidas	Apoyo de un experto externo contramedida difícil X
	Organizar reuniones de identificación de prácticas Contramedida seleccionada O
Problema potencial	El personal implicado dificulte la tipificación.
Contramedidas	Apoyo de una empresa externa. Contramedida difícil X
	Organización de talleres de sensibilización. Contramedida seleccionada O
	Seleccionar solamente a los actores que tengan sentido de pertenencia. Contramedida seleccionada O
Fase 2. Análisis de la situación actual	
Problema potencial	Tiempo limitado para la recopilación de información.
Contramedidas	Ampliar el plazo del proyecto. Contramedida difícil X
	Hacer la planeación por fases. Contramedida seleccionada O
Problema potencial	El personal implicado no haga propio el análisis.
Contramedida	El personal implicado documenta su análisis en talleres específicos. Contramedida seleccionada O
Problema potencial	La falta de compromiso e iniciativa de profesores y directivos.
Contramedidas	Apoyo de un facilitador externo. Contramedida difícil X
	Organizar talleres de sensibilización Contramedida seleccionada O
Fase 3. Crear equipos de mejora	
Problemas potenciales	No existe trabajo en equipo
	Trabajos aislados y fragmentados
Contramedidas	Organizar reuniones periódicas sobre avances. Contramedida seleccionada O
	Organizar talleres de sensibilización. Contramedida seleccionada O
	Adecuación de espacios de trabajo Contramedida difícil X

Fuente: elaboración propia.

El diagrama de procesos de decisión para la creación de la estrategia pedagógica y organizacional requiere la participación de los directivos en escenarios propios de su quehacer, lo cual permitió definir una nueva estrategia denominada “*liderazgo transformacional: espíritu haciendo acciones*” para incorporar la eficacia del centro educativo, las prácticas para liderar el cambio en la institución y sus actores, el desarrollo de metas explícitas, la habilidad del director del centro para fomentar el camino de la institución y la generación de un espacio para el desarrollo humano de toda la comunidad.

Dicho lo anterior, la estrategia pedagógica y organizacional tiene el propósito de brindar servicio a la sociedad, lo que, en otras palabras, es organizar el trabajo de las instituciones conociendo la realidad concreta y acercando las maneras de funcionar más a las necesidades de la comunidad. En efecto, se entiende como construcción colectiva. Así, el primer paso en la elaboración de la estrategia es precisar continuamente las dificultades que entorpecen la interacción de la organización con su contexto para luego describir las situaciones más apremiantes por resolver y las posibles soluciones.

Es de esta manera como la estrategia “*liderazgo transformacional: espíritu haciendo acciones*” se constituye en una alternativa para solucionar las dificultades relacionadas con la administración, la gestión y la pedagogía, ante la adaptación a los cambios y las rigideces excesivas de las decisiones, que bloquean el poder forjar una relación conforme entre la estructura, la diversidad y los objetivos.

Conclusiones

Tomando en consideración todos los señalamientos anteriores, se puede estimular los sentidos hacia la urgencia de la transformación de los centros educativos y los sistemas desde la gestión educativa, a partir del restablecimiento de las relaciones humanas, de las instituciones y sobre todo de los modos de pensar y los hábitos mentales. Esto significa ser capaces de forjar contextos democráticos que permitan la inclusión de toda la comunidad; para construir familia y escuela, con focalización en la educación de ciudadanos, para la sociedad actual. Por tanto, el reto se centra en propiciar nuevas maneras de funcionamiento del sistema educativo, que se enfoque en las capacidades humanas y se aleje definitivamente de la burocracia. Esto exige crear potentes acciones que conduzcan a romper definitivamente viejos esquemas y a redefinir las competencias.

En cuanto a los rasgos de identidad de los modelos de la administración escolar y de gestión educativa, se promueve: la apertura al aprendizaje, experiencia educativa innovadora, movilidad social, profesionalización, trabajo en equipo y la calidad en los procesos, por cuanto se requerirá que estos sean programados, reconocidos y apoyados por quienes conforman la comunidad educativa.

La estructura del curso de formación para directivos y profesores sobre la iniciación al aprendizaje y a la innovación retoma la necesidad del cambio de mentalidad sobre las tareas que emprenden las instituciones de educación, y por ello aborda contextos de la holística del aprendizaje, gestión educativa, experimentación, desaprendizaje y pensamiento creativo. En este orden de ideas, el curso favorece la profesionalización y el proceso de concientización de los individuos sobre la generación de nuevas ideas, lo cual suprime los muros de indiferencia y temor, estimulando la inclusión de todos los miembros de la comunidad y el intercambio de experiencias.

La estrategia de “*liderazgo transformacional: espíritu haciendo acciones*” es el resultado de la necesidad de hacer cambios profundos en la estructura educativa, la cultura burocrática y la búsqueda de la excelencia, haciendo hincapié en el incremento de la inteligencia emocional y la expectativa social a partir de la formación y el desarrollo humanista.

Declaración de Conflictos de Intereses

Declaro que durante la ejecución del trabajo y redacción del artículo no se ha incidido en interés propio o ajeno que pueda afectar las buenas prácticas editoriales e investigativas. El actual artículo se ajusta a las imposiciones éticas en el campo de la investigación.

Referencias Bibliográficas

- Acosta Valdeleón, W. (2011). Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia, 1990-2005. *Revista de la Universidad de La Salle*, (56), 175-229.
- Caldwell, B. J. y Spinks, J. (1992). *Leading a Self-Managing School* [Dirigir una escuela autogestionada]. Londres: The Falmer Press.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (1ª edición). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Casassus, J. (1999). *La gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO Orealc.

- De Geus, A. P. (1988). La planificación como aprendizaje. *Harvard Business Review*, (36), 70-74.
- Dubar, C. (2002). *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Katz, S. y Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 27-51.
- Kerr, C. (1963). *The Uses of the University*. Cambridge: Harvard University Press.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14a edición). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Menguzzato, M. (1993). *La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment*. Valencia, España: Ed. Euroed.
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editor.
- Peña, J. L. (2018). *La gestión administrativa y financiera en los Institutos Politécnicos Industriales de la Educación Técnica y Profesional* (tesis doctoral inédita), Holguín, Cuba.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000129501>
- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México: CECSA.
- Pozner, P. (2000a). *Gestión educativa estratégica: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE).
- Pozner, P. (2000b). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Argentina: IIPE.
- Schmelkes, S. (2009). El problema de la educación para la diversidad. En R. G. Mendoza Zuany (comp.), *Gestión de la diversidad: Diálogos interdisciplinarios* (pp. 17-34). Xalapa, México: Universidad Veracruzana.
- Sérieyx, H. (1994). *El big bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Granica/Vergara.
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina*. México: Editorial Granica.
- Slater, S. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 79-86.

Para citar este artículo: Jiménez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. Doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2646>