



## La Gestión Educativa: Una Visión hacia la Formación Docente

**Autor:**  
**Jocelyn Portugal Villar.**  
**Profesora de Educación Física.**  
**Universidad Santo Tomás.**

Al transitar por el conocimiento humano, nos encontramos con que han existido diferentes momentos que han ido construyendo su historia, los cuales se vinculan directamente con aspectos de índole social, cultural, político, económico y religioso, entre otros llegando a construir diversos paradigmas que sustentan su quehacer, y por ende el quehacer educativo.

De esta manera, nos encontramos con modelos y teorías que parten desde las organizaciones, y que han estructurado diferentes miradas frente al mundo y al conocimiento en relación al momento histórico en el cual se vive, y que se fueron instalando al interior de las sociedades, en especial al interior de las escuelas, manifestándose directamente en teorías generales de gestión y de la educación.

Entender el concepto de gestión "como un conjunto de ideas más o menos estructurada" (Casassus, 1999), es un constructo reciente, relacionado directamente con la acción humana. Anterior a este concepto, está la administración, en cuanto a organización estructurada, ordenada, que no permite cambios, donde ya en la época de Descartes es posible a través de su máxima: "Pienso, luego existo", identificar a la razón como parte fundamental que se instala al interior de las escuelas, traspasando la información desde el profesor hacia el alumno en forma de "entendimiento". Luego, con Comte, la escuela toma como guía las ideas de la razón y la ciencia, de la explicación instaurando un orden social determinado. Es a comienzos del siglo XX con Weber, que pasamos a una gestión donde lo importante es la "razón instrumental" como el medio más correcto para lograr los fines propuestos. Posteriormente Taylor (1911) incorpora la gestión científica, donde la organización se fundamenta en términos de la ciencia. Es así como surge la "Escuela Fabril", como una "máquina" que produce personas que se instalan en la sociedad bajo estas teorías.

Por lo tanto hablar del concepto de gestión relacionado a la educación, es transitar desde la administración, para luego introducirse y relacionarse directamente con la cultura que rodea a cada país, a cada pueblo, a cada institución, abordando aspectos que van desde las políticas a nivel gubernamental enmarcadas en un macrocontexto, hasta llegar a aquellos ámbitos más específicos y propios que envuelven a cada estamento educativo, los cuales se van desarrollando a través de un microcontexto dentro de la comunidad educativa, donde se sitúan los dos agentes más importantes del proceso de enseñanza y aprendizaje como son el profesor y el estudiante.

Por ello, es de suma importancia reconocer y vincular la existencia de dos elementos o variables que enmarcan la educación de este siglo, como importantes: el conocimiento y la calidad de los aprendizajes.

Frente a estos elementos surge la siguiente interrogante: ¿Es posible “gestionar” el conocimiento desde la formación inicial docente, para que éste se traspase con calidad hacia los aprendizajes que se enseñan en las escuelas?

Parte de la vida cotidiana es la rutina, la cual hace sentirse bien, cómodo y tranquilo. Esta rutina se ha instalado con fuerza, tanto en las instituciones formadoras de docentes como en las escuelas. Este sentido del “orden”, de administrar organizadamente los recursos, de realizar solo aquello que se solicita, sin tener iniciativa, sin generar cambios, sin turbulencias, ha generado la búsqueda de la “gestión”, como una forma de mejorar, transformar y producir cambios societales profundos, entendiendo el concepto de gestión en “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea” (Casassus, 1999).

De esta manera, hablar de gestión también es hablar de conocimiento y calidad de aprendizajes dentro de las escuelas, siendo necesario ampliar este concepto hacia contextos relacionados con factores de tipo cultural, social, religiosos y valóricos, que hoy en día forman parte fundamental en la vida de todas las personas, formándolas en un sentido más holístico.

En palabras de Jiménez y Vilá (1999, pp. 199) cuando miramos hacia la educación nos encontramos con “un proceso amplio y dinámico de construcción y reconstrucción de conocimiento que surge a partir de la interacción entre personas distintas, en cuanto a valores, ideas, percepciones, intereses, capacidades... que favorece la construcción, consciente y autónoma... con la doble finalidad de dar respuesta a una realidad heterogénea y de contribuir a la mejora y el enriquecimiento de las condiciones y relaciones sociales y culturales”. En este proceso es donde urge instalar el conocimiento

y la calidad de los aprendizajes desde la formación inicial docente, para traspasar finalmente este saber hacia las escuelas y en ella a sus estudiantes.

Marchesi y Martín (1998) desde sus planteamientos, nos invitan a enfrentar este proceso como un importante y complejo desafío, ante los que se enfrentan los establecimientos educativos y los docentes, lo cual implica directamente la gestión, el cambio, y, por ende, la innovación.

Dicha situación obliga a generar grandes cambios si lo que se busca es que los futuros docentes y sus futuros estudiantes, sin discriminación, logren potenciar el desarrollo de sus diferentes capacidades, y con ello sus conocimientos y la calidad de sus aprendizajes.

Por otro lado, el concepto de calidad aborda múltiples ámbitos que forman parte del diario vivir, en cuanto busca un deseo de perfección, lograr un prestigio y un mejoramiento continuo. Representa una actitud, un estar rodeado del constante cambio, o sea en la capacidad de gestionar.

Desde aquí es donde se aborda la calidad de los aprendizajes, nos relacionamos con personas, personas que estamos formando, que estamos educando y que están aprendiendo y, como todos los seres humanos, con la posibilidad permanente de cometer errores, pero sin olvidar que somos seres perfectibles, capaces de producir cambios, de generar nuevas conductas, aprendizajes y conocimientos.

Continuando con el concepto de calidad, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1995) la define como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”. Esta mirada pone énfasis en la socialización de las personas y en su compromiso con la comunidad, considerando el conjunto de aprendizajes relacionados con el desarrollo personal, afectivo, social y moral de los estudiantes, sin dejar de lado aquellos aspectos del contexto sociocultural y familiar, y los

procesos educativos que se producen en los establecimientos y aulas, siendo estos los que explican los cambios que se realizan en los aprendizajes de los alumnos y alumnas (Marchesi y Martín, 1998).

Una conceptualización más reciente, en relación a la calidad de la educación alude a “aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de sus vidas y de sus sociedades y en felicidad” (Braslavsky, 2006 pp. 87). Sin duda que esta mirada está enfocada en la persona. En este caso, en los futuros docentes y sus estudiantes, los que merecen vivir, sentirse e interactuar con felicidad en su entorno más cercano.

Para lograr entender de qué manera sería posible integrar los conceptos de conocimiento y calidad de los aprendizajes vinculados a la gestión, es necesario analizar algunos aspectos que forman parte del amplio sistema educativo y que orientan el quehacer docente. En este sentido, se debe considerar como primer elemento el ámbito de las políticas educativas y, en conjunto con ellas, al Ministerio de Educación (MINEDUC), quien elabora y diseña un currículum común de base, a través del cual se busca que todos los estudiantes en cada curso o nivel, aprendan los mismos contenidos enseñables, sin considerar las características socioculturales que posee cada sujeto. Esta prescripción ministerial, es considerada y aplicada por cada centro educativo en relación a sus características administrativas, ya sea un establecimiento municipal, particular subvencionado o privado. En el último caso es más probable encontrarse con ajustes y cambios curriculares que sustenten el perfil de los estudiantes que forman parte de esa institución, diferencia marcada principalmente por un tema de capital cultural (Bourdieu y Passeron, 2003), en función al ambiente familiar en que se desarrolla cada persona. Aparece así la desigualdad social o reproducción social (Bourdieu y Passeron, 2003) como una diferencia instalada entre grupos sociales, lo cual provoca que se replique en la escuela lo que se vive en el contexto familiar. Con dicho efecto, se produce una distancia cultural elevada entre grupos sociales, lo que aumenta significativamente las diferencias socioculturales.

De esta manera las políticas educativas, al no considerar el origen familiar, replican la realidad cultural en el ámbito educativo, ya que la escuela no toma en cuenta la dimensión sociocultural de la que provienen sus estudiantes, reproduciendo así las desigualdades sociales.

Continuando en este contexto, es importante señalar que las acciones que realiza cada persona no son el resultado de razonamientos premeditados, sino la manifestación de costumbres adquiridas. En la medida en que somos seres sociales, parte de una clase social jerarquizada y bajo determinadas condiciones objetivas, inculcamos una serie de disposiciones, marcos mentales y principios para la acción que luego reproducimos en la práctica. Por tal motivo, podemos entender esquemas de obrar, pensar y sentir asociados a la posición social de cada persona. A esta progresión de experiencias Bourdieu y Passeron (2003) le llaman *habitus*, el cual es el que hace que personas de un entorno social homogéneo tiendan a compartir estilos de vida parecidos.

De alguna manera es el *habitus* el que determina las elecciones, los gustos y las oportunidades de triunfar o fracasar en la sociedad, rechazando el concepto de individuo autónomo que elige voluntariamente el curso de su acción, y lo reemplaza por el de agente que reproduce los gustos y comportamientos que le fueron inculcados por pertenecer a una clase social determinada.

Por consiguiente, y de acuerdo a lo indicado anteriormente, se plantea como necesario dar a cada uno de nuestros estudiantes lo que se merece, lo que le corresponde de acuerdo a la realidad o contexto en el cual vive. Es reconocer la equidad como la plantea la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1990): “Educar de acuerdo a las diferencias y necesidades individuales sin que las condiciones económicas, demográficas, geográficas, étnicas o de género supongan un impedimento para el aprendizaje”. Solo de esta manera es posible asumir la verdadera responsabilidad que a cada educador, que se dice llamar educador, tiene que desarrollar

y establecer durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es hacerse cargo de la diversidad, de la creación permanente de realidades, es adoptar una visión y misión de futuro en directa relación con el entorno, aceptando las diferencias como un hecho natural y necesario que pueda facilitar el desarrollo y la participación democrática en el desenvolvimiento de todos los estudiantes, independiente de sus diferencias, respetando su realidad y estilo de vida, como una garantía de progreso y desarrollo social (Porras, 1998).

Asimismo, y como otro aspecto a considerar vinculado con el conocimiento y la calidad de los aprendizajes, aparece la llamada sociedad del conocimiento, donde surge como objetivo necesario y prioritario el estar en una permanente y constante preparación y capacitación por parte de los docentes, y aprendizaje por parte de los estudiantes, renovando y estructurando conocimientos y saberes, de manera tal de poder lograr una mejor entrega en la calidad de su enseñanza, no es copiar información, sino saber utilizarla para hoy y para el futuro.

Sin duda que la calidad de los aprendizajes que reciben los estudiantes a nivel escolar, está directamente relacionada con la educación que los profesores les entregan dentro del aula, la que tiene directa relación con la formación inicial docente, la cual fue tomando mayor importancia en la década de los 90, debido a las diferentes Reformas Educativas que se produjeron en los diferentes países de América Latina. Uno de los aspectos abordados con estas reformas se relaciona con el mejoramiento de la calidad de la enseñanza básica y media, a través de la implementación de políticas públicas, reformas educativas, mejoramiento de programas de estudio, capacitación y perfeccionamiento docente continuos.

Carnoy y De Moura (1997), señalan que los países de América Latina y el Caribe tienen un doble problema: por un lado la formación de la calidad antes del trabajo, ya que en la región muchos profesores están muy mal preparados; y por otra parte, que los profesores necesitan de un

perfeccionamiento mediante el esfuerzo masivo de formación en el empleo.

Siguiendo esta misma línea, el informe del Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe (PREAL, 1999) menciona que el deterioro de la profesión docente se debe, entre otras causas, a una capacitación deficiente con énfasis más en la teoría que en la práctica educativa.

En nuestro país, como una forma de fortalecer el trabajo y la formación docente, y por ende mejorar la calidad de la educación, se establecieron en el año 1990 instrumentos que se orientan hacia la estabilidad y profesionalización, como la Ley del Estatuto Docente; los Premios a la Excelencia Académica que constituyen incentivos no monetarios, y la creación de un fondo especial para perfeccionar a los profesores dentro y fuera del país, y la implementación del programa INICIA en el año 2008, programa del MINEDUC que tiene como propósito lograr una transformación de las instituciones, currículos y prácticas involucrados en la formación inicial docente, en la búsqueda de asegurar y fortalecer la calidad profesional de los egresados de pedagogía a nivel nacional. Estas políticas educativas, orientadas a la mejora de la calidad profesional del docente, tienen que estar vinculadas con el desarrollo de los conocimientos o saberes que debe dominar el profesor y que se encuentran en tres categorías consideradas por Shulman (1989): conocimiento de la materia que se va a enseñar; conocimiento pedagógico de la materia; y conocimiento del programa curricular. De esta forma, se sigue acentuando la acción docente en diversos lineamientos que deben ser conocidos y aprendidos por cada profesor durante su formación inicial, para poder enfrentar con éxito la labor educativa. Entonces, existe el conocimiento de los contenidos y materias enseñables y, por otro lado, las formas que se manifiestan en el ser y actuar, en que el novel profesor asume al verse enfrentado a su función educativa en el ámbito laboral, donde se observa directamente su pensamiento, creencias, juicios, teorías implícitas y toma de decisiones (Marcelo, 2001).

Sin duda que la postura y valoración que asume cada profesor, incide directamente en la labor educativa que se observa a lo largo de las diferentes acciones que debe desarrollar a través del proceso de enseñanza y aprendizaje, en relación a sus prácticas educativas ejecutadas antes, durante y después de dicho proceso. Según Vaillant (2005, pp. 9) “la teoría y la práctica de la educación indican que uno de los elementos que más inciden en el proceso de aprendizaje tiene que ver con lo que creen, pueden y están dispuestos a hacer los docentes”. Sin embargo, toda situación favorable o no que acontece dentro de la sala de clase pasa por el profesor, por como toma decisiones, piensa, cree y siente, ya que los resultados que se obtengan a partir de sus acciones, son el resultado de reflexiones e intereses personales, análisis de su quehacer didáctico, y toma de decisiones que se enmarcan dentro del contexto educativo en el cual cada docente se desenvuelve.

Para concluir estas reflexiones sobre el desafío permanente que se genera a partir de la gestión, y algunos importantes y fundamentales elementos, como el conocimiento y la calidad de los aprendizajes, y la relación que estos generan en la formación inicial docente y los estudiantes de las escuelas, resulta necesario adoptar una actitud con criterio, flexibilidad y responsabilidad frente a la labor en cuanto a gestión se refiere.

Lo que a cada futuro profesor le corresponde hacer en relación a su trabajo, es mantener un clima dentro del aula, realizando clases motivadoras, planificadas, y sobre todo orientadas a que se produzca efectivamente el aprendizaje, se obtengan conocimientos significativos, valorando la formación, superación y logros de cada uno de los estudiantes que se sitúan dentro de contextos sociales diversos vinculados a la realidad que le corresponde vivir a cada uno de ellos. Con esto, el conocimiento y la calidad de los aprendizajes surgen diferentes de acuerdo al contexto sociocultural de cada persona.

Este es el principal reto que le corresponde asumir a la gestión en la educación de hoy en día mirando hacia el futuro, siendo de gran valor apreciar que

las instituciones educativas, tanto formadoras de futuros docentes como escolares, lejos de reducir las diferencias sociales, se han ido convirtiendo en un mecanismo que mantiene o incluso profundiza una elevada distancia cultural entre clases sociales, empezando por su estructura que ofrece diferentes tipos de formación y guarda destinos diferenciados dependiendo de la clase social en la cual se está inserto: los ricos con los ricos; los pobres con los pobres. De esta forma se delimita la calidad de los aprendizajes, y con ello el nivel de adquisición de conocimientos.

Basta con apreciar el diverso entorno familiar en el cual crecemos, el que de entrada marca una elevada distancia cultural entre un grupo social y otro. Así, se puede apreciar que la carga simbólica que fue adquiriendo la institución educativa y los títulos que otorga, terminaron trasladando al campo escolar la distribución de los signos de distinción y jerarquización social, debido a que no se consideran las diferencias sociales: todos los seres humanos son seres culturales, por lo tanto se les debe enseñar lo mismo. Esto afirma aún más que las instituciones formadoras de docentes y las escuelas, nunca toman en cuenta la dimensión sociocultural, y por lo tanto no consideran las diferencias intelectuales de los que en ellas se forman y educan.

Los mecanismos internos con los que funcionan las instituciones educativas, sobre todos los mecanismos para seleccionar el ingreso y la permanencia de sus estudiantes, hacen parecer naturales las condiciones que tienen raíces estructurales. Las diferencias no se explican por la herencia genética, sino por la herencia cultural y social, a través de comportamientos comunes a grupos sociales. El que a futuro algunos estudiantes ingresen al sistema universitario y otros queden fuera, no responde a diferencias de capacidad, sino a las condiciones de origen que se traducen en ventajas para los grupos con mayor herencia y capital cultural, más impregnados del tipo de cultura y conocimientos que se promueven dentro de sus familias. Por su parte, el hábito colectivo de los estudiantes, se aprecia por el tipo de relaciones que mantienen con su clase social de origen, su condición y su práctica,

viven esa relación según los modelos de la clase intelectual que les es heredada culturalmente. El campo de acción en que estos se desenvuelven, se instala con gran fuerza en el grupo social cuyo pensamiento académico es más elevado, dejando relegado a una escasa minoría al resto de las personas que cuentan con menos posibilidades económicas e intelectuales, desconociendo la dimensión cultural de los estudiantes desde la misma institución educativa. Si bien las formas de enseñanza son iguales para todos, o se pretende que sean iguales para todos, no considera ritmos de aprendizaje, estrategias de enseñanza o evaluaciones diferenciadas en relación al contexto escolar. En el caso de la formación inicial docente, se instalan currículos diversos, con miradas, visiones y misiones que se vinculan directamente con la institución que los ofrece, y que en la mayoría de los casos pretende formar profesores homogéneos, frente a realidades educativas heterogéneas.

Se instala un sistema educativo desprovisto de contextos culturales, ve a todos iguales, homogéneos, lo que produce escasos puntos de convergencia entre la experiencia escolar y la realidad cultural de cada uno de ellos. De esta manera para mejorar y vincular aspectos, tanto desde la gestión como de la calidad en educación, se hace necesario y urgente, instalar en los sistemas educativos de enseñanza superior y escolares, un currículo pertinente que se adapte a la realidad social, tanto de los futuros docentes como de los estudiantes que están al interior de las escuelas, otorgando así la posibilidad de ajustar los contextos culturales, acercándolos a la realidad de aprendizaje y conocimientos de cada grupo social.

Es importante darnos cuenta que es posible modificar, la mirada "cultural" de los futuros docentes y sus futuros educandos, en la manera de asumir la gestión, los conocimientos y calidad educativa, como elementos que pueden ser flexibles y modificables desde el rol que desempeña cada uno. Si bien hay una mirada muy fuerte y globalizada hacia homogeneizar la educación, sin duda que la heterogeneidad está siempre presente en cada entorno educativo.

Cuando se produzca un cambio, una innovación, una transformación en las epifanías educativas, en cuanto a la forma de desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través del fortalecimiento de las prácticas y competencias docentes, que impliquen asumir con responsabilidad y compromiso la gestión de los conocimientos y calidad de los aprendizajes de manera mancomunada, por parte de los futuros profesores, no pretendiendo enseñarles a sus estudiantes aspectos que están fuera de su entorno social, sino al contrario, aproximarlos permanentemente a su propia realidad con calidad, solo de esta manera se logrará formar ciudadanos educados, con capacidades, convicciones, sentimientos, potencialidades y, sobre todo, felices. En palabras de Casassus y Arancibia (1997, pp. 49): "La escuela es una entidad transformadora que a través de sus procesos de enseñanza, del traspaso de valores y del cumplimiento de sus objetivos, educa y genera personas que se insertan en la sociedad y que utilizan lo adquirido en una transformación del sistema social del que son parte". Bajo esta mirada, las transformaciones educativas están muy lejos de ser homogéneas, por lo tanto la gestión del conocimiento y calidad de los aprendizajes, deben orientarse y adaptarse a que los futuros profesores y establecimientos educativos puedan ser eficaces, pero en grados distintos, en función de implementar objetivos, contenidos curriculares y estrategias de enseñanza que trasciendan el conocimiento y aprendizaje escolar, que estos puedan ser utilizados por los estudiantes en su vida diaria, generando así aprendizajes sostenibles que le sirvan y trasciendan durante y a lo largo de toda su vida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

**Bourdieu, P., Passeron J. (2003).** Los herederos. Los estudiantes y la cultura. Argentina: Siglo XXI Editores.

**Braslavsky, C. (2006).** Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE) Vol. 4, N°2e. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.pdf>

**Carnoy, M. y De Moura Castro, C. (1997).** ¿Qué rumbo debe tomar el mejoramiento de la educación en América Latina? Propuesta educativa. Buenos Aires N° 17.

**Casassus, J. y Arancibia, V. (1997).** Claves para una Educación de Calidad. Buenos Aires: Kapelusz editora S.A.

**Casassus, J. (1999).** Marcos conceptuales de la gestión educativa: En busca del sujeto. UNESCO Orealc. Santiago de Chile.

**Casassus, J. (2000).** Poder, lenguaje y calidad de la educación. En boletín del Proyecto Principal N° 50. Abril. UNESCO. Santiago de Chile.

**Jiménez, P. y Vilá, M. (1999).** De educación especial a educación en la diversidad. Málaga: Aljibe.

**Marcelo, C. (Ed.). (2001).** La Función Docente. Madrid: Síntesis.

**Marchesi A., Martín E. (1998).** La calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. Madrid: Alianza Editorial.

**MINEDUC (2004).** Planes y programas de estudio. 2ª Edición.

**OCDE (1995).** Normas de Desempeño en la Educación. En busca de la calidad. París, OCDE.

**OCDE (2004):** Informe sobre la Educación en América Latina.

**PREAL (1999):** Mañana es muy tarde. Informe de la Comisión Centroamericana sobre la Reforma para la Educación en Centroamérica, Panamá y República Dominicana.

**Porras, R. (1998).** Una escuela para la integración educativa. Una alternativa al modelo tradicional. Sevilla: Publicaciones M.C.E.P.

**Shulman, L. (1989).** La investigación de la enseñanza: enfoques, teorías y métodos. Barcelona: Paidós.

**UNESCO (1990).** Declaración Mundial sobre la Educación para Todos. Disponible en: [http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/ept\\_jomtien\\_declaracion\\_mundial.pdf](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/ept_jomtien_declaracion_mundial.pdf) Informe Foro Mundial sobre la Educación. Jomtien.UNESCO.

**Vaillant, D. (2005).** Formación de docentes en América Latina. Barcelona. Granada. Buenos Aires. México: Octaedro.

