

Ciencias de la educación

Comunicación corta

Consideraciones generales acerca de la gestión educativa

General considerations about educational management

Considerações gerais sobre gestão educacional

Mg. Ángela E. Farfán-Tigre, Mg. Oswaldo W. Mero-Delgado, Mg. Jessica V. Sáenz-Gavilanes
evelin.farfan.tigre@gmail.com, oswal_mero@hotmail.com, jessikvsg@gmail.com

Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Manta, Ecuador

Recibido: 10 de marzo de 2016

Aceptado: 20 de junio de 2016

Resumen

La propuesta de hoy, expondrá el tema de gestión educativa en términos sobre los que existe un amplio debate y en ocasiones se identifica con la gestión docente o administración educacional. Sin embargo, va más allá, ya que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad. Se aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia.

Palabras clave: gestión educativa, proceso gerencial, gerente educativo.

Abstract

The proposal of today, will expose the subject of educational management terms on which there is a wide debate and sometimes is identified with educational management or educational

administration. However, it goes further, since educational management is part of the process of institutional strategic development in a comprehensive and coherent way in which objectives, actions and priorities are defined that engage all institutional actors according to the type of education that is offered, from the scope of the policies and general strategies of the entity. It addresses the process to be carried out by the educational manager to achieve the transformation of the institution that directs so that it can offer a service of excellence

Key words: educational management, managerial process, educational manager.

Resumo

A proposta de hoje vai expor o tema da gestão educacional em termos em que existe um amplo debate e, por vezes, se identifica com o ensino ou gestão de administração educacional. No entanto, ele vai mais longe, uma vez que a gestão da educação é parte do processo de desenvolvimento estratégico institucional de forma abrangente e coerente em que objetivos, ações e prioridades que cometem todos os atores institucionais de acordo com o tipo de educação são definidos que ele é oferecido, a partir do campo de políticas e estratégias da organização em geral. o processo é abordado a ser efectuada pelo gestor educacional para conseguir a transformação da instituição que leva para que possam fornecer um serviço excelente.

Palavras chave: gestão educacional, gestão de processos, gestor educacional.

Introducción

Los estudios sobre gestión dentro de las organizaciones tienen una larga trayectoria, no se trata de un campo de conocimiento integrado por enfoques teóricos únicos ni acabados, uno de sus puntos cruciales ha girado en torno a la naturaleza de la cooperación, pues ella denota el esfuerzo de un conjunto de actores que se reúnen y organizan alrededor de un objetivo compartido y las maneras para garantizar su realización. (Álvarez Sánchez, I N [et al]. 2013)

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico Por lo tanto la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. (Álvarez Sánchez, I N [et al]. 2013)

En este sentido el uso de la gestión como elemento de mejora para las funciones administrativas dentro de las de organizaciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, ha tenido una repercusión muy importante dentro de las instituciones de educación, como mejora en el desarrollo del proceso administrativo. (Álvarez Sánchez, I N [et al]. 2013).

Gestión educativa

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. (Casassus J. 2000)

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.*" (Vidal Ledo, [et al] 2008)

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. (Casassus J. 2000)

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. (Casassus J. 2000)

En efecto la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. (La Gestión Educativa. 2009)

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.

Tomando como referencia en Frigerio (2000), una adecuada gestión educativa garantizará el éxito de sus objetivos, para ello se tienen en cuenta las siguientes cuatro dimensiones.

La dimensión organizacional.- Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales; como la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios).

La dimensión pedagógico-didáctica.- Las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

La dimensión comunitaria.- Promueve la participación de cada uno de los diferentes actores en la toma de decisiones dentro de la institución. Considerando las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia).

La dimensión administrativa.- Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa clave para la toma de decisiones. Por lo anterior esta dimensión se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. (Frigerio, G. 1992)

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece. (La Gestión Educativa. 2009)

Gestión educativa para la transformación de la escuela.

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. (Graffe, G J. 2002)

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer ; 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución. (Graffe, G J. 2002)

Del análisis anterior se derivan como competencias, la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras. (Graffe, G J. 2002)

El sistema de gestión a instaurar en la escuela para lograr su excelencia académica implica: (Regalado N. 2016)

- Crear el deseo de la mejora de las prácticas pedagógicas y de la gestión.
- Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos.
- Proporcionar los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo, una vez creado el deseo, la creencia y al infraestructura de conocimiento y de herramienta.

El proceso de dirección exige del director la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica. (Regalado N. 2016)

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender. Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos. (Graffe, G J. 2002)

Evaluación de la gestión educativa.

El concepto de evaluación es uno de los más amplios y por qué no ambiguo. Como cualquier proceso de evaluación no existe un molde o formato rígido que se deba seguir para evaluar, si bien hay sugerencias que pueden servir de base pero deben ser adecuadas a las características y necesidades del contexto. (García Luna B. 2016)

Se debe considerar que cualquier proceso de evaluación consta de varios momentos y diferentes direcciones de evaluación: ascendente, descendente, colateral, autoevaluación, diagnóstica, sumativa, formativa, metacognición, evaluación, etc.

Dentro de las actividades que se realizan en la gestión educativa se pueden enumerar el favorecer el trabajo colegiado, tomar en cuenta las características y necesidades de los involucrados, etcétera; podría decirse que tres líneas clave para la evaluación de la gestión educativa, en la mayoría de los países, son: cobertura, eficiencia y calidad educativa. (García Luna B. 2016)

Al hablar de calidad educativa forzosamente se habla de equidad, entendiendo que la finalidad del proceso educativo es formar individuos en su condición de seres humanos y que la educación

satisfaga sus necesidades, incluyendo las conductas ciudadanas (hábitos, valores, normas) que ayudan a poner en práctica los conocimientos. Cabe señalar que en el ámbito educativo los objetivos se alcanzan momentáneamente, pues apenas se logran surgen nuevas necesidades y situaciones que demandan elevar los objetivos. (García Luna B. 2016)

Para considerar que la gestión procura la cobertura, eficiencia y calidad se deben analizar los procesos, como el de entrenamiento metodológico conjunto en el que se vinculan los elementos organizativos; otro proceso es el sistema de trabajo donde se garantice la organización, misma que es indispensable para lograr la calidad y eficiencia; y un tercer proceso es la evaluación interna, externa y autoevaluación. **Es necesario analizar el método científico que garantiza la vinculación de estos procesos y elementos para llegar a la evaluación sistémica de la gestión educativa.** (García Luna B. 2016)

Evaluar significa recoger y analizar sistemáticamente una información, que nos permita determinar el valor y/o mérito de lo que se hace. **Pero no podemos olvidar que ante todo debe ser útil y práctica y ha de ser una práctica asumida en la entidad y con una periodicidad establecida.** Cómo mínimo se debe realizar una evaluación general al cierre de cada año que nos sirva de orientación y mejora para la planificación del siguiente. Todos los proyectos y programas deben ser evaluados independientemente de las evaluaciones generales. (García Luna B. 2016)

El método para evaluar la gestión educativa surge en Cuba, es de carácter universal, promueve el liderazgo, posibilita la integración de las acciones para lograr la gestión directiva y académica, todos los involucrados en el proceso educativo deben participar de manera activa y democrática, además de perder el miedo a ser observados. **Se pueden identificar tres momentos clave en el método, que son: el diagnóstico es el termómetro que indica lo que falta; el trabajo con los estándares, planeación, demostraciones y observación desde el salón de clase; y las conclusiones, elaboradas de manera conjunta por los involucrados, de cómo les fue en la clase a partir de una autoevaluación.** (García Luna B. 2016)

Entre los parámetros para evaluar la gestión educativa están: grado de cumplimiento de los objetivos, consideración de las características del entorno, administración de recursos, tendencia a la mejora, enfoque de la empresa hacia la creación de valor, vinculación entre las acciones y los objetivos, comunicación e interacción entre los involucrados y toma de decisiones. (García Luna B. 2016)

En resumen la evaluación de gestión sirve para tener una mejor administración de tiempos y recursos, identificar las debilidades y fortalezas, tomar decisiones, identificar las necesidades, realizar adecuaciones, etcétera. Además pretende mantener y/o mejorar el nivel de competencias y habilidades a través del diseño de acciones específicas, que permitan realizar los planes de entrenamiento y capacitación de manera individuales que favorezcan el aprendizaje del alumno. (García Luna B. 2016)

Indicadores que mejoran la calidad en los centros educativos.

La amplia oferta educativa que existe sitúa a los centros educativos en una situación competitiva donde la calidad se convierte en un factor estratégico fundamental y por ello se debe conseguir una mejora continua del centro y de sus personas, eso requiere tener un nivel de confianza en las personas (en su aportación activa, su colaboración y su creatividad) utilizando las herramientas de la cualidad y el trabajo en equipo. (Femenía Mille O. 2011)

Resulta fundamental que esa colaboración entre las personas no esté focalizada en los propios intereses del centro, sino que se mantenga un enfoque en mejorar los servicios y procesos de trabajo y de satisfacción del receptor (alumnado, sociedad) del servicio. (Femenía Mille O. 2011)

La gestión de la calidad en las organizaciones educativas es una necesidad inevitable para la mejora de los centros de formación reglada, siendo la falta de información fiable la que permita tanto a la dirección del centro y a la administración educativa la toma de decisiones. Por ello, es necesario diseñar, implantar y poner en marcha un sistema de indicadores, que sea un instrumento de información externa e interna del centro para la mejora y que sirva para la toma de decisiones sobre cada centro educativa. (Femenía Mille O. 2011)

El autor del presente artículo en los documentos revisados coincide con lo planteado, (adecuándolo a cada sistema educativo), por Femenía Millet O. (2011) Universidad Católica de Valencia Master Oficial para la formación en la Investigación Universitaria el cual expone que para poder identificar los indicadores de la gestión de un centro educativo resulta necesario identificar los colectivos que están afectados por el resultado de la gestión del centro, estableciéndose 3 grupos de interés que son:

1er. grupo: Los clientes del centro

-Indicadores que de percepción del alumnado:

Se trata de conocer lo satisfecho que está el alumnado con el centro educativo, para obtener estos datos se realizan encuestas a los alumnos del centro y a asociaciones de antiguos alumnos.

2º grupo: El personal del centro

-Indicadores de percepción del profesorado del centro:

Se trata de conocer lo satisfecho que está el profesorado con el centro educativo, para obtener estos datos se realizan encuestas al profesorado del centro educativo

-Indicadores de personal de la administración y servicios:

Se trata de conocer lo satisfecho que está el personal de administración y servicios con el centro educativo, para obtener estos datos se realizan encuestas al personal de la administración y servicios (denominado P.A.S)

3er. grupo: La sociedad

-Medidas de percepción de la inspección educativa.

Se trata de conocer lo satisfecho que está el inspector de educación con el centro educativo, en este caso no se le realiza ninguna encuesta porque su obligación es supervisar que en el centro educativo se gestione todo correctamente

-Medidas de percepción de las empresas

-Medidas de percepción del entorno de trabajo.

Se trata de conocer si el centro educativo satisface las necesidades y expectativas de la sociedad en general, en este caso se realiza encuestas a padres, empresas del entorno, asociaciones de vecinos y transeúntes habituales

- Medidas de la administración local.

Se trata de conocer lo satisfecho que está la administración local (ayuntamiento) con el centro educativo, en este caso no se le realiza ninguna encuesta porque el ayuntamiento es el que valora directamente al centro educativo. (Femenía Mille O. 2011)

Gestión educativa. Ecuador

El trabajo realizado por el Gobierno de Ecuador está encaminado hacia el mejoramiento de la educación; la implementación del modelo de gestión contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento. (Ecuador implementa nuevo Modelo de Gestión Educativa para desconcentrar los trámites en este sector)

Entre los servicios que estas entidades entregarán destacan: régimen escolar, denuncias, asignación de alimentación, de uniformes, entre otros. (Ecuador implementa nuevo Modelo de Gestión Educativa para desconcentrar los trámites en este sector)

Renovar procesos y automatizar procedimientos dentro del sistema educativo local para mejorar la atención al público, son los objetivos del nuevo modelo, el cual tendrá 9 Zonas a nivel nacional, 140 Distritos y más de 1.200 Circuitos, los cuales aseguran que la oferta educativa estará a la orden de padres de familia, alumnos y maestros. (Ecuador implementa nuevo Modelo de Gestión Educativa para desconcentrar los trámites en este sector)

Cada circuito educativo dentro de su marco de acción en cada localidad, ofertará educación inicial, educación general básica y bachillerato, además de educación para adultos. También contarán con centros de informática para los estudiantes y la comunidad, y centros de Educación Especial. (Ecuador implementa nuevo Modelo de Gestión Educativa para desconcentrar los trámites en este sector)

Con la implementación de estas direcciones se ofrecerá a la ciudadanía certificación de estudios, refrendación de títulos, certificados de promoción y/o pase de año, recalificaciones, entre otros. Mientras que los docentes recibirán atención para el ingreso al magisterio, solicitudes de apelación, denuncias, certificados de tiempo de servicio, remuneraciones, activación de clave del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), comisión de servicios, entre otros.

Asimismo, entre los servicios que obtendrán las instituciones educativas destacan los certificados de impresiones de acuerdos, permisos de funcionamiento, revisión de los distributivos, dotación de alimentación y textos escolares. (Diario EL TELÉGRAFO. 2013)

Se concluye que la gestión educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Referencias bibliográficas

ÁLVAREZ SÁNCHEZ, I N [et al.]. 2013. La gestión educativa como factor de calidad en una universidad Intercultural. Ra Ximhai, 9(4), pp. 149-156, ISSN-1665-0441. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>

CASASSUS J 2000. Problemas de la gestión educativa en América Latina [consulta 12 enero 2017]. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Diario EL TELÉGRAFO 2013 [consulta 12 enero 2017]. Disponible en: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/cambio-de-gestion-educativa-avanza>

Ecuador implementa nuevo Modelo de Gestión Educativa para desconcentrar los trámites en este sector. [consulta 12 enero 2017]. Disponible en: <http://www.conocimiento.gob.ec/ecuador-implementa-nuevo-modelo-de-gestion-educativa-para-desconcentrar-los-tramites-en-este-sector/>

FEMENÍA MILLE O .2011 Indicadores que mejoran la calidad en los centros educativos [consulta 12 enero 2017]. Disponible en: <https://web.ua.es/en/ice/jornadas-redes-2011/documentos/proposals/182357.pdf>

FRIGERIO, G 1992, Propuesta de dimensiones para la gestión educativa. Las instituciones educativas Cara y Ceca. FLACSO, Argentina

GARCÍA LUNA B. 2016. Evaluación de la gestión educativa. Reflexiones [consulta 12 enero 2017]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-la-gestion-educativa-reflexiones/>

GRAFFE, GILBERTO JOSÉ. 2002. Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Rev. Ped* 23(68), pp. 495-517 ISSN 0798-9792. Disponible en: http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso..

La Gestión Educativa 2009 [consulta 12 enero 2017]. Disponible en: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>

REGALADO N 2016. Gestión educativa para la transformación de la escuela. [consulta 12 enero 2017]. Disponible en: <http://cilge.org/?p=101>.

VIDAL LEDO M [et al.]. 2008. Gestión educativa. *Educ Med Super* 22(2). pp. 0-0. ISSN 0864-2141. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012&lng=es&nrm=iso.