

Introducción a la Gestión Educativa Estratégica

MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y
GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN

PRIMER SEMESTRE



TABLA DE CONTENIDOS

MENSAJE DE BIENVENIDA..... 05

C.V. DOCENTE EN LÍNEA..... 06

OBJETIVO Y COMPETENCIA GENERAL DE LA
ASIGNATURA..... 07

CRITERIOS DE EVALUACIÓN..... 08

FUENTES GENERALES..... 09

EJERCICIO DIAGNÓSTICO..... 12

La gestión escolar..... 13

ORGANIZADOR GRÁFICO..... 14

INTRODUCCIÓN..... 15

1.1 GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR..... 17

1.2 ÁREAS DE LA GESTIÓN ESCOLAR 29

1.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES..... 34

1.4 LA COMUNIDAD ESCOLAR..... 37

CONCLUSIONES..... 40

EJERCICIO..... 42



TABLA DE CONTENIDOS

Concepto de gestión educativa estratégica..... 43

ORGANIZADOR GRÁFICO..... 44

INTRODUCCIÓN..... 45

2.1 LA GESTIÓN..... 46

2.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA..... 52

2.3 LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA..... 59

CONCLUSIONES..... 64

EJERCICIO..... 66

PRÁCTICA..... 67

Diferentes dimensiones de la gestión educativa estratégica..... 68

ORGANIZADOR GRÁFICO..... 69

INTRODUCCIÓN..... 70

3.1 GESTIÓN DIRECTIVA..... 71

3.2 GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA..... 81

3.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA..... 89

3.4 GESTIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR..... 95



TABLA DE CONTENIDOS

CONCLUSIONES..... 98

EJERCICIO..... 101

Bases para un modelo de gestión educativa estratégica..... 102

ORGANIZADOR GRÁFICO..... 103

INTRODUCCIÓN..... 104

4.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA
ESTRATÉGICA..... 105

4.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE
CALIDAD..... 110

4.3 COMPONENTES PARA UN MODELO DE GESTIÓN
EDUCATIVA ESTRATÉGICA..... 114

4.4 HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA ESTRATÉGICA..... 124

CONCLUSIONES..... 129

EJERCICIO..... 131

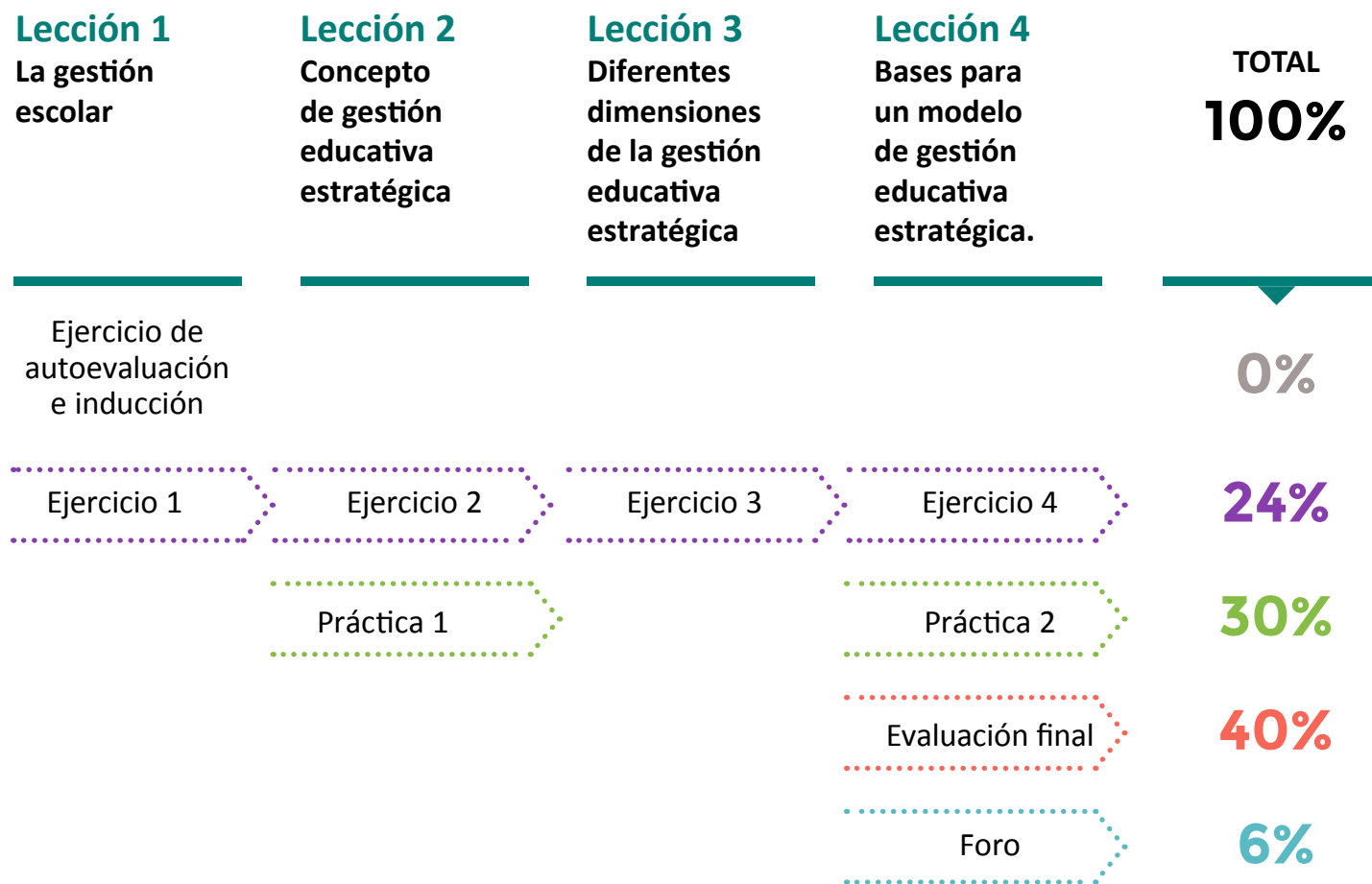
PRÁCTICA..... 133

EVALUCACIÓN FINAL..... 134

FORO..... 135



CRITERIOS DE EVALUACIÓN



ORGANIZADOR GRÁFICO



LA GESTIÓN ESCOLAR



Conjunto de acciones realizadas por la comunidad escolar para generar aprendizajes en los estudiantes.



1.1 GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR

Desde la antigüedad, con la finalidad de preservar la cultura o la manera de vivir y convivir, se han transmitido conocimientos, valores, actitudes y habilidades pertinentes. Con la evolución del hombre y de la sociedad en general, los conocimientos también evolucionaron, estos se volvieron más complejos, por lo que fue necesario aprender de otras personas además de la experiencia que brindan las diversas actividades que forman parte de la vida cotidiana.

Con el desarrollo de la escritura fue posible acceder a otro nivel de aprendizaje, a nuevas formas de enseñar y a nuevas maneras de organizar el sistema educativo. En la actualidad, es necesario estudiantes que cuente con habilidades para resolver problemas cotidianos, encontrar alternativas, tomar decisiones, creativos, que se reconozcan en el otro para tener una convivencia sana y pacífica, que opten por el diálogo y el trabajo colaborativo, además de desarrollar un pensamiento crítico, reflexivo y propositivo para convertirse en personas justas y democráticas.



Entonces:



Cada manera o forma de gestión está interpretada por una acción, es decir la gestión planea espacios y acciones.

Todo sistema, para que funcione de manera eficaz y pertinente de acuerdo a los objetivos que se plantee, requiere de una diversidad de estrategias, de una organización de las actividades encaminadas al logro de dichos objetivos, así como del personal capacitado para implementarlas, por lo que es necesario la implementación de formas de regulación de mecanismos, es decir, es indispensable llevar a cabo una determinada gestión.



La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (SEP, 2010, p. 55).

En este sentido, dentro de los sistemas educativos existen formas de gestión, cuya finalidad es identificar y reconocer la realidad que impera dentro de la institución escolar para poder actuar o intervenir en beneficio de los estudiantes y lograr con eso la transformación que la sociedad requiere. Por lo que resulta necesario una revisión de las prácticas de cada uno de los actores de la institución.

Dentro de la gestión resulta relevante revisar el quehacer de cada uno de los involucrados dentro de la organización, pues de su desempeño depende en gran medida el logro de los objetivos; entonces a partir de dicha revisión se planean las actividades que se llevaran a cabo para resolver las situaciones que se presenten y con ello potenciar el cumplimiento de metas u objetivos.



Para Mintzberg (1984, citado por SEP, 2010) y Stoner (1996 citado por SEP, 2010), el término gestión, hace referencia a la disposición, así como a la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Resultados que con anterioridad ya se han planeado o planeado. Entonces, el término gestión puede aludir de manera general a:



La habilidad para prever los posibles cambios, con la finalidad de construir de forma permanente una serie de estrategias que posibiliten consolidar el porvenir deseado de una organización, es decir, constituye una manera de regular acciones y recursos para lograr un fin preestablecido.

Desde la idea anterior, la gestión permite anticipar los cambios para construir estrategias que logren los objetivos planeados con anterioridad, para lo cual, desde la SEP (2010), tiene tres grandes campos de significado y de aplicación:

A) La acción: Refiere al hacer encomendado y realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; por lo tanto, es una forma de proceder, de actuar o de impactar para conseguir un objetivo determinado. Entonces, este campo engloba la acción cotidiana de los sujetos, la intervención común en la realidad, por lo que también se usan términos

comunes para designar al sujeto que hace gestión, a quien se le conoce como gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión, se le llama gestionar.

Desde esta idea:



La acción, es la gestión que realiza el gestor para lograr los objetivos preestablecidos.



B) La investigación: Donde la gestión alude al proceso formal y sistemático para producir conocimientos sobre los fenómenos que se perciben en el campo de la acción, ya sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. En este sentido, la gestión es un objeto de estudio para quienes se dedican a conocer, tal cosa demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. “Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y su-puestos” (SEP, 2010, p. 56).

Dicha actividad de investigación en torno a la gestión, ha originado la construcción de términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos, tal es el caso de las nociones de:

Gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.



C) La innovación y el desarrollo: Alude al origen de nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con el propósito de transformarla o mejorarla, es decir, este campo está encaminado a enriquecer la misma acción para elevar su grado de eficiencia, lo cual es resultado del mejor uso de los recursos disponibles; entonces, se busca que la acción sea eficaz, y esto se observa cuando logra los propósitos y los fines perseguidos, así como cuando es pertinente, debido a que es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.



Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de autotransformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos (SEP, 2010, p. 56).



Dentro de la gestión es indispensable llevar a cabo acciones que generen los resultados deseados y planeados con anterioridad, y esto es posible si a la par se realizan acciones de investigación e innovación encaminadas a la mejora continua de la misma acción.

GESTIÓN **Campos de significado y de aplicación**



Proceder cotidiano de los gestores



Proceso formal y sistemático para producir conocimientos sobre la acción



Nuevas pautas de gestión para la acción eficaz



Desde la SEP (2010), la gestión dentro del ámbito educativo, se clasifica para su estudio en tres categorías, las cuales aluden al aspecto de su quehacer y a los niveles de concreción en el sistema, de esta manera se estipulan como gestión institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en el siguiente gráfico:

LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SUS NIVELES DE CONCRECIÓN



FIGURA 1. GESTIÓN EDUCATIVA Y SUS NIVELES DE CONCRECIÓN. SEP. (2010). Modelo de gestión educativa estratégica. México: SEPI. Página 57

En el desarrollo de la guía de estudio se definirán todos los tipos de gestión dentro del ámbito educativo, en lo que atañe a este apartado solo se profundizará en la gestión educativa y escolar.



1) GESTIÓN EDUCATIVA:

Este tipo de gestión, involucra las acciones y decisiones emitidas por las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una determinada sociedad. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Es común que las medidas se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor (De la O, 2014).

Desde esta idea, se hace referencia a la organización del trabajo de todas las instituciones, el cual es mediado o regulado por el discurso de las políticas educativas, de ahí que se caracterice por enfocarse a los fines de la educación, al fortalecimiento de las instituciones, a las acciones, a la resolución de situaciones con propósitos, objetivos y metas en cuestión, así como a la definición de objetivos compartidos. Es decir, la gestión educativa, “se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación” (De la O, 2014, p. 1). Entonces, este tipo de gestión abarca el contexto educativo en general, cuyo punto de partida es la organización.



La idea anterior nos posibilita a reflexionar que a partir de la perspectiva que alude a la teoría organizacional, la gestión educativa:



[...] es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (Pozner, 2000, p. 16).

Toda institución tiene que estar regulada por una serie de políticas que dirigen las acciones a realizar para el logro de objetivos, dicha regulación abarca también la cuestión administrativa, política, ética y moral, pues la atención de todos estos elementos son garantía de alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz, lo que representa cumplir con las exigencias de una sociedad que cada día demanda más.

Ahora bien, es conveniente reflexionar que este tipo de gestión no significa que se le asigna un nuevo nombre para la administración o la planificación del sistema educativo, desde Pozner (2000), esta sólo puede ser entendida como una forma nueva de comprender y conducir la organización escolar, siempre y cuando al cálculo estratégico situacional se le reconozca como uno de sus fundamentos, así que éste, tiene que regular la acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Resulta fundamental que toda acción educativa se base en un reconocimiento de los elementos que inciden en una situación para poder diseñar y aplicar una determinada estrategia que pueda contrarrestar efectos negativos y de esta manera potenciar resultados positivos.



Así mismo, la gestión educativa está fuertemente ligada con la idea del fortalecimiento, integración y retroalimentación del sistema, de esta manera asegura la estabilidad de las instituciones y la continuación del legado, por lo tanto es importante que esta garantice ciertos elementos, Pozner (2000), establece que estos tienen que ser:

- a) Multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- d) Principios útiles para la acción, múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- f) Temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.



Ahora bien, la gestión educativa está estrechamente relacionada con la gestión escolar pues la primera engloba al sistema y la segunda a la comunidad escolar como se apreciará a continuación.

2) GESTION ESCOLAR:

A través del tiempo, la definición de gestión escolar ha sufrido diversas transformaciones, las cuales responden al contexto físico y de época, de esta manera se han gestado varias conceptualizaciones, cuyo objetivo ha sido identificar y reconocer la complejidad, así como la multiplicidad de asuntos que la constituyen. De esta forma, desde una amplia perspectiva del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela, se entiende como:



El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2001, p. 17).

Entonces, la gestión escolar abarca a toda la comunidad educativa, a los actores cuyas acciones repercuten para el cumplimiento de objetivos, pero también los factores o elementos que influyen en el desempeño de esta comunidad dentro de la escuela, así como en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De igual manera Loera (2003), refiere a la gestión escolar como el conjunto de labores o actividades realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), la cual está firmemente relacionada con la tarea fundamental que le ha sido encomendada a la escuela, es decir, generar las condiciones, así como los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan de acuerdo a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.



Así mismo, Tapia (2003, citado por SEP, 2010), señala que la gestión escolar, pretende convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, que este abierta al aprendizaje y a la innovación; por lo cual es necesario, que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; así como la sustitución de las prácticas que no le permiten crecer. Por lo tanto, resulta propicio, que se busque el asesoramiento y la orientación profesionalizante, además de dedicar esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras y que se concentre la energía de toda la comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica y constante, con una visión de conjunto y factible.

Desde esta idea la gestión escolar pretende transformar la escuela, renovar las prácticas de cada uno de los actores y respetar y reconocer cada uno de los elementos que la convierten en un espacio complejo, particular pero a la vez diversos, dentro de una institución se entrecruzan situaciones o factores que la vuelven un espacio culturalmente y académicamente rico y diverso.

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una Gestión estratégica para regular las acciones dentro de la escuela, la cual procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar, para la SEP (2001), dicha gestión parte de la crítica de los modelos o modos tradicionales de administración escolar basada en teorías de división funcional del trabajo, donde a su vez, privilegia el trabajo en equipo, la

apertura al aprendizaje y a la innovación, así como la cultura organizacional enlazada por una visión de futuro, intervenciones sistémicas y estratégicas que impulsan procesos de cambio cultural para remover prácticas burocráticas.

Desde esta idea, se parte del diseño de estrategias y de situaciones que se requieren renovar para que con eso se puedan alcanzar los objetivos planteados con anterioridad, de igual manera, implica, también, la puesta en marcha de proyectos que estimulen la innovación educativa y la práctica de la comunidad escolar. “Se concreta a través de procesos de planificación estratégica que permita diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales” (SEP, 2010, p.61)



Entonces:



El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión (SEP, 2010, p. 61).



Es importante enfatizar que, la gestión escolar toma sentido cuando es posible incorporar el cumulo de experiencias, capacidades, habilidades, actitudes y valores de los actores de la comunidad escolar, con el firme propósito de alinear o asociar los objetivos y dirigir su actuación a través de la identificación y selección de estrategias y actividades que les posibilitaran el logro de los propósitos ya planteados, con lo cual, se consolida el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran convertirse.

La idea anterior no siempre se entendió así, hace algunos años, la gestión escolar era considerada como aquella actividad exclusiva para crear las condiciones que facilitarían la ejecución del trabajo administrativo y el mandato burocrático, de igual manera abordaba el logro de objetivos sin realizar procedimientos de seguimiento y evaluación, es decir que estaba encaminada solo al cumplimiento de actividades, de tal manera que cuando se utilizaba la palabra “gestión” era una referencia o sinónimo de realizar trámites administrativos.

No obstante, los tiempos exigen una evolución, por lo que la dinámica social de hoy, ha llevado a transformar las dinámicas escolares, lo que implica una reconceptualización de la gestión escolar, la cual atiende la relevancia de “las características de institución escolar, en la comunidad escolar [...] para reflexionar y tomar decisiones correctas y oportunas sobre los problemas y los logros



educativos” (SEP, 2010, p. 22). Entonces, la gestión escolar se ha transformado en aquella que incorpora procesos encaminados al fortalecimiento del funcionamiento eficaz de las escuelas, a través de una organización y sistematización que articula la responsabilidad, la motivación, la concertación y el acompañamiento de toda la comunidad escolar.



La gestión escolar es considerada como la posibilidad de recuperar el sentido y reconstruir el valor de lo que sucede en la escuela, de lo que se hace en esta, de la vida escolar en sí.

Esta nueva manera de hacer gestión escolar, innova tanto a la institución escolar como a los actores, donde resulta importante actualizar y fortalecer los elementos necesarios para aportar sentido y significado a la acción cotidiana escolar, logrando con esto la estructuración de un plan de trabajo que permita una mejora continua y eficaz de la misma. Ahora bien, resulta importante que cuando se habla de gestión educativa y escolar, se tome en cuenta que estas refieren a:



Conjunto de secuencias de acciones previamente elegidas y planificadas a partir de determinados objetivos que hacen posible la tarea de conducción.

De esta manera, se puede concluir que, estos tipos de gestión aluden a procesos básicos para intervenir dentro del contexto educativo, pues sin estos no se tendría claro el cumulo de tareas necesarias para resolver las dificultades del quehacer educativo, por lo tanto, resulta necesario conocer todo los componentes de dichos procesos de gestión y principalmente lo que implican, reconociendo que el elemento primordial de estas, es la producción de nuevas políticas institucionales que tomen en cuenta a toda la comunidad escolar.

