



**RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO
UNA PERSPECTIVA HUMANISTA**

MARÍA JULIETA ROZO ARÉVALO

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BOGOTÁ, D.C.
2015**



**RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO
UNA MIRADA HUMANISTA**

MARÍA JULIETA ROZO ARÉVALO

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de
Magíster En Educación**

Directora

JENNIFER QUIROGA CARRILLO

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BOGOTÁ, D.C.**

2015

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia y amigos más cercanos, quienes tuvieron que prescindir de mi atención, compañía y cuidado durante el tiempo de su ejecución. A ellos por su cariño, comprensión y palabras de aliento cuando sentía desfallecer y deseaba abandonar este propósito que me fijé hace ya algunos años. A ellos, por acompañarme silenciosamente en este camino que hoy se convierte en realización plena y que es objeto de satisfacción propia que me hace competente.


A Mauricio Barrantes mi “profesor periodista” de redacción quien me guió durante varias horas en este itinerario sin rumbo a veces y con pleno sentido en otras.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa agradecimientos a:

Jennifer Quiroga Carrillo tutora y orientadora de este trabajo a quien admiro por su juventud, conocimiento, calidad humana y por ser una verdadera maestra. Agradezco su comprensión, su paciencia y las indicaciones que en todo momento me brindó para hacer de este reto una realidad.

Agradezco también a la Universidad Pedagógica Nacional, al equipo docente de la maestría de la cohorte 2009, quienes con su trabajo comprometido, su sapiencia y sentido de maestros, mediante los seminarios dictados nos condujeron por el camino del análisis y la reflexión de la realidad de las instituciones educativas y de lo que representa la educación en el país. Docentes que nos hicieron entender que no estamos aquí para “salvar el mundo”, pero que con nuestros aportes diarios en el trabajo y en el entorno, podemos brindar mejores oportunidades educativas a los niños y jóvenes que son nuestra responsabilidad.

	<i>FORMATO</i>	
	<i>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</i>	
Código: FOR020GIB	Versión: 01	
Fecha de Aprobación: 10-10-2012	Página 5 de 166	

1. Información General	
Tipo de documento	Tesis de Grado de Maestría en Profundización.
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO: UNA PERSPECTIVA HUMANISTA
Autor(es)	ROZO ARÉVALO, María Julieta.
Director	QUIROGA CARIILLO Jennifer.
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2015. 173 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional.
Palabras Claves	RELACIÓN, GESTIÓN EDUCATIVA, CAMBIO PEDAGÓGICO, CALIDAD, HUMANISTA.

2. Descripción
<p>En primera instancia se desarrollan los componentes del problema de investigación, ubicándolo en un contexto generalizado de las instituciones educativas, en las cuales se desarrolla la tarea pedagógica comúnmente desconociendo fundamentos teóricos indispensables para hacer de esta una práctica objetiva y ceñida a la realidad tanto teórica como práctica. Igualmente se plantean los objetivos del proceso desarrollado, la pregunta que lo direccionó y la importancia del mismo.</p> <p>Se hace el reconocimiento de diversas perspectivas teóricas en torno a la gestión educativa y sus principios fundamentales, se presentan los elementos teóricos que partiendo de los antecedentes del tema de estudio fundados en teorías administrativas, se pasa a lo que representa la Administración en términos generales hasta puntualizar en la gestión educativa para posibilitar el reconocimiento de dichos componentes enriqueciendo de esta manera el conocimiento sobre coyunturas históricas de la gestión educativa.</p> <p>Igualmente, se realiza una caracterización del cambio pedagógico desde su génesis, evolución y trascendencia en el escenario real de la escuela. Para esta fase se contó con la conceptualización vinculada al trabajo del cambio en educación, información que analizó lo que el cambio representa para las instituciones que lo promueven, en el logro de las relaciones que establece con sus comunidades educativas.</p> <p>Finalmente, se establecen semejanzas y diferencias entre gestión educativa y cambio pedagógico en el</p>

marco de una visión humanista de la educación: proceso que se realizó a través de cuadros comparativos articulados a la relación entre los conceptos trabajados obteniendo orientaciones específicas extraídas de las etapas anteriores de análisis de contenido, para llegar luego a la elaboración de conclusiones entre las que se destaca de manera generalizada que gestión educativa más cambio pedagógico da como resultado calidad de la educación.

En este conjunto de conceptos analizados, se advierte la realidad de los cambios y avances que en materia educativa se han dado, obedeciendo a factores y perspectivas históricas que han ido evolucionando para asegurar una infraestructura sólida de la educación. Proceso en el cual el componente humano tiene un papel determinante frente a las estrategias de gestión y cambio como experiencias de alternativa pedagógica que pueden dar lugar a efectos que la innovación puede tener sobre la calidad de la educación y para obtener un nuevo modelo o enfoque hacia situaciones que se pueden mejorar o transformar desde la acción de directivos y docentes

3. Fuentes

Fuentes.

Se consultaron 75 fuentes de las cuales se presentan aquí 10 de las más importantes.

ANTÚNEZ, Serafín, (1998) Claves para la Organización de Centros Escolares, Cuarta edición Editorial Horsori, CUADERNOS DE EDUCACIÓN.

CASSASUS, Juan (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Unesco. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/>

DELORS, J. et. al. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. París: UNESCO..

FULLAN, M. (2002.) El Líder en Una Cultura de Cambio, Barcelona, Octaedro, 1ª ed.

FULLAN, M. y S. Stigelbauer (1997). El cambio educativo. Guía de planeación para maestros, México, Trillas.

MÜNCH, Lourdes. (2005). Administración y estilos de gestión: La clave de la competitividad. México: Trillas.

OEI, Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos. Declaración Mundial sobre educación para todos "Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje" [En línea] <http://www.oei.es/efa2000jomtien.htm> [2009, enero12].

POZNER DE WEINBERG, Pilar (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II, iipe, Buenos Aires,

----- (1995). El Directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Editorial

ROJAS QUIÑONES, Juan Manuel. (2006). Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

SACRISTÁN, Gimeno y otros. (2000). Atención a la diversidad. Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.

UNESCO, (1998). Informe Mundial sobre la educación: Los profesor(a)es y la enseñanza en un mundo en mutación. Chile: Santillana/Ediciones UNESCO.

UNESCO. "GESEDUCA: Gestión Educativa, un modelo para armar".

4. Contenidos

El objetivo principal del presente estudio se enfoca a identificar la relación entre gestión educativa y cambio pedagógico y su incidencia en los procesos educativos desde una perspectiva humanista. Para el logro de este propósito se trazaron como metas específicas las siguientes: primero, reconocer desde diversas perspectivas teóricas la gestión educativa y sus principios fundamentales; en segundo término, caracterizar la noción de cambio pedagógico desde su génesis, evolución y trascendencia en el escenario real de la escuela y finalmente, establecer semejanzas y diferencias entre gestión educativa y cambio pedagógico en el marco de una visión humanista de la educación. Es importante considerar que en las metas de proceso investigativo se da un lugar importante al tema de la calidad educativa, puesto que tanto la gestión como el cambio pedagógico deben estar enfocados justamente a generar procesos educativos con calidad.

La importancia de la investigación está en la posibilidad de ubicar dos conceptos fundamentales del acto educativo en la reflexión crítica sobre su participación real en el escenario escolar, como acciones que competen a los actores educativos: Gestión Educativa y Cambio Pedagógico. Aspectos en los que se funda el análisis para responder a muchos interrogantes que comúnmente se presentan y no se revuelven en relación con el quehacer de Directivos y Docentes, en el sentido de las normas que le rigen, de las políticas que la sustentan y sobre todo por las formas que se deben adoptar para lograr la verdadera proyección pedagógica en las comunidades escolares en enlace con las demandas educativas del presente siglo.

De acuerdo con los cuestionamientos que dan origen al problema de investigación, se encuentra necesario hacer análisis y reflexión sobre la educación que se imparte en las instituciones escolares para que esta mejore la calidad en coherencia con los contextos de los estudiantes; que se atienda las demandas de la sociedad para que el docente sea sujeto consciente que proyecte en sus estudiantes un desarrollo integral conducente a encontrar el verdadero sentido de educar y formar sujetos críticos y reflexivos en torno a su propia realidad; permitir la orientación de un trabajo conjunto de directivos y docentes en donde los primeros tengan una orientación clara sobre qué y cómo ejecutar acciones que generen los resultados esperados tanto para la comunidad educativa como para los entes territoriales.

5. Metodología

Para el desarrollo del proceso investigativo se optó por la investigación de tipo cualitativa de la que según Ruddy Mendoza Palacios (2006), su objetivo es “la descripción de las cualidades de un fenómeno; busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible” (p. 2). El trabajo busca aspectos relevantes del cambio, cómo se produce y de qué manera influye éste en el desarrollo de las actividades teórico prácticas en una institución escolar y así destacar su importancia en la aplicación de una gestión educativa más efectiva. Se trata de obtener un alcance total de conocimiento sobre los conceptos de gestión, gestión educativa, cambio y cambio pedagógico. Por esta razón, se hace una revisión bibliográfica amplia de las temáticas y de su abordaje se realiza desde el punto de vista de diferentes autores, con el propósito de cotejarlas y hallar en ellas una base teórica acorde al propósito central de la investigación.

En cuanto al enfoque, la investigación es fundamentalmente de análisis teórico y emplea la técnica de análisis de documentos bibliográficos para examinar los conceptos de base o categorías de investigación, atendiendo a que “El fin de la teoría es hacer coherente lo que de otra forma aparece como un conjunto de

hechos desconectados; a través de la teoría se aprenden una serie de lecciones que pueden aplicarse a situaciones con la que aún no nos hemos enfrentado.” (Rodríguez; 1996: p.1). El enfoque de análisis teórico permite encontrar de manera particular las explicaciones que desde diversas miradas conceptuales se da a cada una de las categorías trabajadas: gestión educativa y cambio educativo. Pues al “enfrentar una investigación y situarse desde una determinada orientación o perspectiva teórica se centra la atención en las dimensiones o factores que, desde esa determinada concepción teórica, se consideran más relevantes”. (Rodríguez; 1996: p.1) En la investigación hace una revisión de la evolución de la Administración, de las escuelas destacadas del siglo XX, y acentúa en una que de los años noventa coincide en sus postulados con los objetivos del trabajo. Luego, define con claridad los aspectos a trabajar en cuanto al cambio, su conceptualización, importancia y necesidad en las instituciones y busca la relación que existe entre éste, la gestión y la calidad educativa.

El estudio adopta el análisis documental como instrumento de investigación, revisa conceptos, postulados, teorías y las analiza para ver como sus significados trascienden a la realidad concreta de las instituciones educativas; busca además puntos comunes donde se identifica el concepto de gestión enfocado hacia lo pedagógico, con impacto en los docentes quienes tienen la necesidad de cambiar ideas y prácticas. El análisis así planteado permite identificar fortalezas que toda institución ha de tener en cuenta en los procesos de cambio que implemente para resolver situaciones particulares de los contextos en donde se encuentre, así se da sustento para la formulación de una propuesta de mejoramiento institucional. El método empleado es el análisis deductivo el cual lleva a inferir algo observado a partir de una ley general; pues consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de unos enunciados supuestos llamados premisas”(Urzua, Esslen y Antiseri, 115) si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia (Garrido, 1997:65)

En el método deductivo, se suele decir que lleva de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal para inferir enunciados particulares.

6. Conclusiones

La revisión documental realizada en torno a los conceptos de Gestión Educativa y Cambio Pedagógico permitió el reconocimiento tanto de la génesis en el ámbito empresarial como de la evolución de los mismos hasta permear en el entorno educativo. El recorrido histórico de la gestión permitió ver e interpretar diferentes perspectivas teóricas que la gestión educativa ha asumido a través del tiempo y cómo están mediadas por las demandas de la política, la sociedad y la cultura. Luego, la gestión educativa fija su atención en el ser humano al que considera de vital importancia en el trabajo de las instituciones que quieren mejorar su desempeño. El resultado de la variación del término gestión lleva a entender hoy que, la Gestión Educativa es la manera de dirigir una institución con el propósito de que las acciones que allí se desarrollen sean las mejores, tanto para docentes como para estudiantes y comunidad educativa en que se inserta la escuela.

La institución educativa actual debe conocer los principios de la Gestión Educativa, los cuales permiten que las acciones propias que se lleven a cabo en su contexto, promuevan buenas relaciones entre sus integrantes, y que además se les reconozca sus potencialidades para que laboren con el propósito de mejorar sus prácticas y alcanzar resultados de calidad con efectividad. La relevancia que se debe dar al ser humano se funda en la idea que como integrante de la institución posee conocimiento, tiene necesidades que suplir, y su trabajo debe ser reconocido y motivado constantemente; así se orienta la práctica educativa hacia la consecución de metas propuestas en el PEI. Por tanto, se deben atender de manera crítica y razonada los lineamientos y políticas educativas que se expiden por el MEN y las Secretarías de Educación, buscando el equilibrio entre la norma y el contexto real donde se inserta la escuela haciendo que las prácticas educativas originen resultados positivos.

Un aporte interesante de la Administración a la gestión educativa, es la orientación sobre como organización debe hacer, de los procesos directivos para trascender en resultados positivos derivados del manejo apropiado del recurso humano, de las óptimas relaciones entre individuos y el mejoramiento de los procesos para alcanzar parámetros de calidad para las comunidades en las cuales se trabaja.

El cambio pedagógico definido por Palacios (2000) como “el cambio de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común” (p.1), es un proceso que tiene trascendencia en el ámbito educativo, por cuanto se genera en las políticas educativas que se gestan desde congresos internacionales y se asimilan en los contextos nacionales para hacer exigencias de corte tanto institucional como individual.

Los procesos educativos cambian en coherencia con las exigencias tanto de las políticas estatales como de las sociedades en las cuales se hallan inmersas las instituciones escolares. Por lo mismo, directivos y docentes en su condición de líderes y actores dinámicos de los procesos de cambio, deben adoptar las competencias de gestión educativa para gestionar los cambios favorables a los entornos, mejorar el ambiente e ir cambiando poco a poco la cultura institucional, superando de esta forma las resistencias al cambio e involucrándose en oportunidades de mayor flexibilidad y en espacios en los que se reconozca la diferencia.

El cambio pedagógico hoy es inherente a la tarea educativa y se debe generar, no sólo en la adopción resignada de las imposiciones normativas del Estado a través de sus políticas, sino en la práctica derivada de la razón y de la posición crítica frente a la realidad del contexto donde se inserta la escuela, de las condiciones sociales, económicas y culturales de las comunidades educativas que son desconocidas por quienes escriben las normas. Directivos y docentes son conocedores de dicha realidad y es desde ahí, donde deben gestionar los cambios que se requieren para promover educación con calidad. Es un cambio que implica evolución de las ideas y consecuentemente de las prácticas. Pues docentes críticos formarán estudiantes igualmente críticos.

Por lo mismo, estarán en capacidad, no de acatar sumisamente las políticas educativas, sino de hacerse partícipes del cambio basado en las competencias de la gestión educativa aplicadas al ser humano, para que el desarrollo de las actividades se haga desde la motivación propia de los individuos más que de la imposición y el mandato. Ahora bien, el cambio pedagógico ha de aportar a la administración modelos, paradigmas y perspectivas de cambio que incluyan los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desempeño de los trabajadores para hacer las organizaciones productivas con inclusión de capital humano cualificado, capaz e establecer buenas relaciones interpersonales y que propenda por el bien común para que redunde en beneficio tanto de las institución escolar como de los estudiantes y demás estamentos de la comunidad escolar.

La evolución de los paradigmas de gestión educativa conllevan a la práctica de competencias propias que son necesarias para inducir el cambio pedagógico en las instituciones. Tanto los líderes educativos como demás personal que labora en la institución, ha de apropiar características positivas y mirar con claridad las metas propuestas.

Las semejanzas que se encuentran entre gestión educativa y cambio pedagógico hacen referencia a las características propias de la gestión, las cuales no se pueden desconocer cuando se trata de apropiar un cambio pedagógico. El ser humano como sujeto pensante, participativo, abierto al diálogo, que propicia un clima laboral positivo y estable, aprende a tomar decisiones, a concertar y a decidir acciones en bien de su comunidad educativa convoca al cambio de patrones laborales en bien propio y de todos los

integrantes. También hay diferencias en cuanto a la evolución de los paradigmas.

En síntesis, la evolución del cambio pedagógico tiene génesis en las propuestas de cambio que en el concierto mundial se han hecho en diversos contextos de las sociedades; de ahí que se diga que el cambio es transformación y por lo mismo genera resistencias. Pero ahí es donde entra a jugar un rol determinante la gestión, porque de manera adecuada conlleva a la adopción de los cambios que se requieren. Esto aplicado al escenario educativo lleva a reconocer que el individuo es sujeto de cambios y que por lo mismo se deben proporcionar espacios para que de manera tanto individual como colectiva se haga partícipe activo del cambio. Esto implica la reflexión crítica en torno a las normas, a las formas como se materializan para dejar de ser letra muerta en el PEI, a las prácticas que promueven estudiantes también críticos frente a la realidad que les corresponde vivir. Ahí es donde está el verdadero cambio que urge en la escuela.

Elaborado por:	ROZO ARÉVALO, María Julieta.
Revisado por:	QUIROGA Carrillo Jennifer.

Fecha de elaboración del Resumen:	08	09	2015
--	----	----	------

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	16
1. REFLEXIÓN SOBRE LA REALIDAD DE LA ESCUELA	19
2. GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS.....	30
2.1 ANTECEDENTES DEL TEMA DE ESTUDIO	30
2.2 GESTIÓN A PARTIR DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS: GÉNESIS DEL CONCEPTO.....	40
2.2.1 Escuela del Comportamiento Humano	47
2.2.2 Escuela del Sistema Social.....	47
2.2.3 Escuela del Neohumano Relacionismo.....	47
2.2.4 Escuela del Desarrollo Organizacional	48
2.2.5 La Teoría Z	49
2.2.6 Escuelas Administrativas de los años 90 _s : Escuela Regenerativa Renovada.....	54
2.3 OTRAS VISIONES DE ESCUELA ADMINISTRATIVAS	55
2.3.1 Benno Sander: perspectiva de Gestión Educativa	55
2.3.2 Juan Cassasus: la acción humanas e la organización	59
2.3.3 Modelos pedagógicos en el contexto de la gestión	66
2.4 GESTIÓN Y EDUCACIÓN	66
2.4.1 Análisis del Concepto Gestión	67
2.4.2 La Gestión en Educación	73
2.5 LA GESTIÓN EDUCATIVA EN COLOMBIA	87
3. GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO: UNA MIRADA COMPARATIVA	91

	Pág.
3.1 EL CAMBIO	91
3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO	104
3.3 GESTIÓN DEL CAMBIO	107
3.4 CAMBIO PEDAGÓGICO	110
4. GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO EN EL MARCO DE LA VISIÓN HUMANISTA DE LA EDUCACIÓN CON CALIDAD	114
5. EL DISEÑO METODOLÓGICO	127
5.1 PARADIGMA	127
5.2 EL MÉTODO	127
5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	128
5.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	129
5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	131
CONCLUSIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS	143

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Síntesis de los componentes metodológicos del proceso de investigación.....	27
Tabla 2. Categorías y subcategoría de investigación en relación con los objetivos	29
Tabla 3. Reconstrucción del contexto según tipos A y B: Casassús.	63
Tabla 4. Cuadro comparativo entre Gestión Educativa y Cambio Pedagógico	121

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Escuelas Administrativas que aportan al tema de la gestión	44
Gráfica 2. Escuelas Administrativas cuyos aportes a las organizaciones educacionales se destacan	50
Gráfica 3. Escuela del Desarrollo Organizacional: elementos que promueven el cambio.	51
Gráfica 4. Sistemas orgánicos de la Escuela del Desarrollo Organizacional.....	53
Gráfica 5. Modelo de base para el análisis propuesto por Cassasus	59
Gráfica 6. Componentes de la temática desarrollada a torno a Gestión Educativa.....	67
Gráfica 7. Elementos que competen a la Gestión Educativa	76

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexos A. Modelo de ficha temática	150
Anexos B. Modelo de Reseña Bibliográfica	166

PRESENTACIÓN

“En la medida en que lo que se ve es lo real, el ojo del observador desaparece. Como si no hubiera un punto de vista ni un sujeto que mira; es entonces cuando el mundo del sujeto resulta constituido por su propia capacidad de pensar, de razonar....”

(Jesús Martín Barbero).

La razón por la cual el tema de la investigación educativa se hace recurrente es sencilla: existen en la práctica cotidiana de los procesos educativos muchos vacíos y por lo tanto, se requiere de la reflexión sobre éstos para proponer acciones concretas de mejoramiento. Es por esto que en el caso del presente estudio se ha tomado como tema de investigación, la relación entre gestión y cambio educativo, elementos que guardan o implican cierta correspondencia a la vez que incidencia en la calidad de la educación que se provee en las aulas.

La posibilidad de examinar la relación entre dos factores destacados inherentes a la educación como son: gestión y cambio educativo, así como la función que cumplen, resulta de interés porque contribuye de alguna manera a subsanar los vacíos existentes que de una u otra forma alteran las rutinas de la escuela y reducen posibilidades innovadoras para promover educación con calidad. Directivos y docentes como encargados de gestionar la educación deben cimentar su labor sobre una conceptualización que les permita aproximarse adecuadamente a las metas para lograrlo, canalizándolas hacia prácticas innovadoras basadas en el cambio que hoy urge según las demandas del mundo globalizado. Se debe ser conscientes que las propuestas y políticas públicas en materia educativa, no producen por sí mismas cambios reales a la educación.

Se requiere es de directivos y docentes críticos y reflexivos sobre las mismas, pero sobre todo sobre su rol, para que su quehacer tenga verdaderamente efectos transformadores y reivindicaciones en sus prácticas fundamentadas en el cuestionamiento y clarificación de la educación convencional. Es con base en estas perspectivas, que el presente trabajo se desarrolla planteando como meta central identificar la relación entre gestión educativa y cambio

pedagógico y su incidencia en los procesos educativos con calidad, desde una perspectiva humanista.

Actividad que implicó el desarrollo temático así: el primer capítulo desarrolla los componentes del problema de investigación, ubicándolo en un contexto generalizado de las instituciones educativas, en las cuales se desarrolla la tarea pedagógica comúnmente desconociendo fundamentos teóricos indispensables para hacer de esta una práctica objetiva y ceñida a la realidad tanto teórica como práctica. Igualmente se plantean los objetivos del proceso desarrollado, la pregunta que lo direccionó y la importancia del mismo.

El segundo capítulo se ocupa del reconocimiento de diversas perspectivas teóricas en torno a la gestión educativa y sus principios fundamentales, se presentan los elementos teóricos que partiendo de los antecedentes del tema de estudio fundados en teorías administrativas, pasa por lo que representa la administración en términos generales y puntualizando en la gestión educativa para posibilitar el reconocimiento de dichos componentes, enriqueciendo de esta manera el conocimiento sobre coyunturas históricas de la gestión educativa.

El tercer capítulo hace una caracterización del cambio pedagógico desde su génesis, evolución y trascendencia en el escenario real de la escuela. Para esta fase se contó con la conceptualización vinculada al trabajo del cambio en educación, información que se analizó lo que el cambio representa para las instituciones que lo promueven, en el logro de las relaciones que establece con sus comunidades educativas.

En el cuarto capítulo se establecen semejanzas y diferencias entre gestión educativa y cambio pedagógico en el marco de una visión humanista de la educación: proceso que se realizó a través de cuadros comparativos articulados a la relación entre los conceptos trabajados obteniendo orientaciones específicas extraídas de las etapas anteriores de análisis de contenido, para llegar luego a la elaboración de conclusiones entre las que se destaca de manera generalizada que gestión educativa más cambio pedagógico da como resultado la calidad de la educación.

En este conjunto de conceptos analizados, se advierte la realidad de los cambios y avances que en materia educativa se han dado, obedeciendo a factores y perspectivas históricas que han ido evolucionando para asegurar una infraestructura sólida de la educación. Proceso en el cual el componente humano tiene un papel determinante frente a las estrategias de gestión y cambio como experiencias de alternativa pedagógica que pueden dar lugar a efectos que la innovación puede tener sobre la calidad de la educación y para obtener un nuevo modelo o enfoque hacia situaciones que se pueden mejorar o transformar desde la acción de directivos y docentes.

1. UNA REFLEXIÓN SOBRE LA REALIDAD DE LA ESCUELA

Independientemente de la verdad científica, de sus contenidos, que no son en sí mismos responsables de la actual deformación, la educación se ha ideologizado por el solo hecho de no llegar a la vida, de favorecer la pasividad, la inercia, la ausencia de sentido crítico. El saber reducido a un mecanismo de información tan amplio como hueco, es administrado como parte de una racionalización social, como un modo de cumplir determinados requisitos casi burocráticos, para el logro de un puesto en la sociedad... Hay uso ideológico de la educación cuando el interés por conservar las estructuras sociales vigentes, libres de todo posible ataque ideológico se vuelve más importante que la educación misma en su integridad”.

(Leocata, Francisco)

El trabajo aquí presentado tiene como tema de estudio la relación entre gestión educativa y cambio pedagógico desde una mirada humanista, el cual surge de la experiencia docente y de la reflexión sobre la realidad que se experimenta actualmente en las instituciones educativas, desde donde se pueden plantear diversas situaciones que se constituyen en tema de reflexión, análisis e indagación; contexto a partir del cual la investigación educativa cobra importancia, en la medida que logre responder a las necesidades y vacíos teóricos propios del quehacer cotidiano en la escuela.

La anterior es la perspectiva que da origen a esta investigación que busca analizar una problemática considerada referida al hecho de que comúnmente se observa superficialidad en la forma como se manejan las situaciones propias de la cotidianidad de las Instituciones educativas, por parte de directivos y docentes encargados de encausar el rumbo de las mismas. Es perceptible en la realidad, que por causa de diversas circunstancias propias de la marcha escolar que deben revolve, se olvida la necesidad ineludible de reconocer y re-significar los fundamentos teórico-prácticos sobre los cuales se soporta la experiencia tanto directiva como la práctica docente.

Una de estas omisiones se relaciona con la Gestión Educativa, que en el momento actual muestra un avance muy lento para mejorar los procesos que se generan en las instituciones

escolares, los cuales son poco adecuados quizás por “la postura de sus protagonistas e intérpretes sobre la condición humana en la sociedad, su definición de calidad de vida y sus conceptos de libertad, equidad, participación y democracia”. (Sander B, 1998: p. 1). Es decir, Directivos y docentes no han asumido del todo la aplicación práctica de lo que en realidad representa dicha gestión por los vacíos que aún se tienen sobre las propuestas de cambio que son generalizables, sin contemplar que los contextos en los cuales se desenvuelven las instituciones educativas colombianas son diferentes, lo que hace que sus necesidades de dirección y acompañamiento sean específicas y compatibles con su realidad, evitando de esta forma las limitaciones que actualmente se presentan.

Frente a lo antes dicho se puede señalar, que una de las problemáticas más evidentes en tal sentido es la que se relaciona con el hecho de que los diferentes estamentos encargados de la gestión educativa, actúan ante diversas situaciones propias de su realidad que absorbe gran parte de su tiempo, inclusive el que corresponde a las horas extra-laborales, pero aún así se descuidan diversos factores que son inexcusables para la buena marcha de la institución escolar. Se podría señalar que se relega aquella gestión educativa que “implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta, con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de bien común”. (Sander; 1994: p.1)

Se hace precisión en este caso a la omisión que se presenta, en cuanto a la comprensión de la relación entre dos aspectos fundamentales para la buena marcha de las tareas encomendadas a la escuela encargada de promover educación con calidad; estos son, de una parte la Gestión Educativa y de otra el Cambio Pedagógico. Los dos tienen implicaciones y significados tanto particulares como recíprocos en la búsqueda del mejoramiento continuo de la educación que se imparte, pero comúnmente no se tiene claridad sobre ello y por lo mismo, no se puede caminar a la par con los procesos de cambio que se requieren en las prácticas escolares. Esto a su vez incide negativamente en el mejoramiento de las mismas, en la consolidación de la pertinencia y relevancia de la actividad educativa con calidad, en coherencia con las demandas de la actualidad en términos de formar personas críticas y reflexivas frente a lo que ocurre en su realidad.

Es importante considerar que en el año 2007, el Ministerio de Educación Nacional hizo el lanzamiento del año de la Gestión Educativa, la cual se presentó a las instituciones educativas bajo el lema de planear, hacer, verificar y actuar; para lograr estas metas el MEN se valió de las Secretarías de Educación, las que a su vez iniciaron un trabajo arduo en busca de ideales propuestos con el fin de hacer realidad tareas y metas definidas a la escuela. Consecuentemente muchas de éstas, entraron en la dinámica propuesta acogiendo directrices para el desarrollo de proyectos y trabajo educativo constante con el propósito de alcanzar estándares de calidad, lo cual no se ve consolidado en muchos casos y por diversas circunstancias.

Es importante considerar que cuando no se desarrolla la labor fundada en estos aspectos, no se ve el trasfondo histórico, económico, político y social coligado a la educación y derivado de las políticas de un Estado controlador y dueño del poder, que atiborra de normas sin permitir espacios para que el docente reflexione sobre la educación que privilegia a unos pocos, que se ocupa más de la cobertura que de la calidad, donde el docente deja de ser sujeto para convertirse en instrumento para mantener y salvaguardar los intereses de las clases dueñas del poder, siguiendo al pie de la letra las directrices del Ministerio y de las Secretarías de Educación con las que ha venido trabajando en el fortalecimiento de su gestión, a través del acompañamiento en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus planes de apoyo al mejoramiento (MEN Guía 34; 2008: p. 6). Por lo anterior, los directivos se hallan en la encrucijada sobre qué acciones ejecutar, a qué dar prioridad y el docente se ve abocado a realizar cantidad de acciones que no le permiten concentrar la atención en el verdadero sentido de educar y formar sujetos críticos y reflexivos frente a su realidad.

De la misma forma, los establecimientos educativos pasan supuestamente de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas; así lo establece el MEN (Guía 34; 2008. p.13) Con la publicación de esta guía se proponen los planes de mejoramiento en los que se exponen acciones de progreso institucional en las cuatro áreas de gestión propuestas del ministerio: Gestión Directiva, Gestión Administrativa, Gestión Académica y Gestión de Comunidad. Para cumplir con las demandas exigidas se desarrollan planes y programas institucionales en los que se tiene que cumplir con las exigencias del MEN.

Sin embargo, cuando se convoca a los docentes para desarrollar tareas que tiene que ver con el mejoramiento continuo, surgen dificultades de diferente orden como son: dar espacio a lo urgente dejando de lado lo importante; por enseñar contenidos y ceñirse a los programas sugeridos por el MEN, hay dificultad para trabajar el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes pues las demandas de cobertura impiden en parte realizar el trabajo como se desea; los procedimientos institucionales se reducen a situaciones de mercado y de gestión administrativa. (Tedesco, 2002: p. 20). Los directivos en su afán de cumplir con las demandas exigen a los docentes hacer uso de la jornada laboral, diligenciar planillas, comprometerse en proyectos de diferente orden, surgen así conflictos tanto de orden personal como dentro del grupo de docentes dificultándose el desarrollo normal del trabajo, se crean subgrupos en contra de lo que se demanda como grupos a favor de hacer las cosas bien; el clima laboral se afecta, el desempeño del talento humano decrece y la motivación desaparece en la mayor parte de los integrantes.

Otro aspecto que merece especial atención en la definición del problema es la importancia del cambio en las formas de visionar, dirigir, planear y evaluar la educación. Frente a esta premisa, se encuentra en los colectivos de docentes de la mayor parte de las instituciones, una fuerte resistencia al cambio, a hacer análisis sobre la práctica pedagógica, a elaborar y desarrollar proyectos de aula e investigativos; estas son situaciones que detienen en gran medida los procesos de cambio y se estancan aspectos esenciales para alcanzar la calidad educativa. Antúnez (1999) resalta como aspecto importante que “el proceso de innovación es difícil porque existen situaciones administrativas que lo impiden”. (p. 15)

En ese trasegar de miradas y dudas, emerge el concepto de Gestión Educativa sin obtenerse un conocimiento consciente y práctico de sus efectos en el mejoramiento institucional y oportunidad para el Cambio Pedagógico; pues no se proyecta realmente a los integrantes de las instituciones parámetros claros sobre cómo ejercer su labor en la búsqueda del cambio. Es por esto que “surge la inquietud sobre cómo gestionar una institución educativa para que se haga una labor más efectiva y se logre una educación con calidad” (López y Quiroga; 2010), por parte de los docentes y se les induzca al cambio pedagógico de manera que se dé cumplimiento a las exigencias de los entes territoriales sin menoscabar la autoestima de quienes laboran en la

institución; por el contrario, potenciándolos para que realicen su trabajo de una manera consciente, comprometida, productiva para todos y sobre todo, pensando en la formación de sujetos integrales.

Cabe destacar que frente a la problemática enunciada, se piensa en una mirada humanista que tenga en cuenta las capacidades de los actores educativos como sus necesidades de progreso y adelanto, para que se sientan parte de la institución y realicen su trabajo con agrado y convicción de que la educación es una tarea de sumo cuidado, basada en reflexión continua sobre cómo hacerla para lograr resultados óptimos. Es de cara a estas situaciones que se plantea el siguiente cuestionamiento como directriz del proceso investigativo: ¿Cuál es la relación entre Gestión Educativa y Cambio Pedagógico desde una mirada humanista y su incidencia en los procesos educativos actuales?

De ahí que el objetivo principal del estudio se halla enfocado a identificar la relación entre gestión educativa y cambio pedagógico y su incidencia en los procesos educativos desde una perspectiva humanista. Para el logro de este propósito se trazaron como metas específicas las siguientes; primero, reconocer desde diversas perspectivas teóricas la gestión educativa y sus principios fundamentales; en segundo término, caracterizar la noción de cambio pedagógico desde su génesis, evolución y trascendencia en el escenario real de la escuela y finalmente, establecer semejanzas y diferencias entre gestión educativa y cambio pedagógico en el marco de una visión humanista de la educación. Es importante considerar que en las metas de proceso investigativo se da un lugar importante al tema de la calidad educativa, puesto que tanto la gestión como el cambio pedagógico deben estar enfocados justamente a generar procesos educativos con calidad.

La importancia de la investigación está en la posibilidad de ubicar dos conceptos fundamentales del acto educativo en la reflexión crítica sobre su participación real en el escenario escolar, como acciones que competen a los actores educativos: Gestión Educativa y Cambio Pedagógico. Aspectos en los que se funda el análisis para responder a muchos interrogantes que comúnmente se presentan y no se revuelven en relación con el quehacer de Directivos y Docentes, en el sentido de las normas que le rigen, de las políticas que la sustentan

y sobre todo por las formas que se deben adoptar para lograr la verdadera proyección pedagógica en las comunidades escolares en enlace con las demandas educativas del presente siglo.

De acuerdo con los cuestionamientos que dan origen al problema de investigación, se encuentra necesario hacer análisis y reflexión sobre la educación que se imparte en las instituciones escolares para que esta mejore la calidad en coherencia con los contextos de los estudiantes; que se atienda las demandas de la sociedad para que el docente sea sujeto consciente que proyecte en sus estudiantes un desarrollo integral conducente a encontrar el verdadero sentido de educar y formar sujetos críticos y reflexivos en torno a su propia realidad; permitir la orientación de un trabajo conjunto de directivos y docentes en donde los primeros tengan una orientación clara sobre qué y cómo ejecutar acciones que generen los resultados esperados tanto para la comunidad educativa como para los entes territoriales. Sobre todo, hay obligación de realizar una gestión menos administrativa y más humana, que induzca paulatinamente al cambio de paradigmas mentales y educativos, el mejoramiento del clima laboral y del desempeño del talento humano para actuar frente a la motivación y al deseo de trabajar por una educación de calidad y humana.

Para caminar en esta dirección, se hace ineludible revisar la resistencia al cambio e inducir estrategias para mejorar en el desempeño laboral de los docentes; hacer análisis de la práctica pedagógica y dentro de ésta, aquello que genera motivación y voluntad de cambio; a elaborar y desarrollar proyectos de aula e investigativos; a manejar las actitudes que detienen en gran medida los procesos de cambio; a dar prioridad a aspectos fundamentales para alcanzar la excelencia educativa.

Al mismo tiempo, para la comunidad académica es de trascendencia este trabajo, cuyo interés es analizar alternativas que en términos pedagógicos requieren dejar de ser vistos como simples conceptos teóricos, para hallar proyecciones en el desempeño real de quienes manejan la escuela. Es a partir de la profundización sobre las teorías que éstas dejan de ser letra muerta para convertirse en perspectivas de cambio coherentes con las necesidades que se presentan en ésta. Así se fortalecen las iniciativas de reflexión, crítica, interpretación, comprensión y solución de los problemas educativos, consolidando la capacidad de decisión y acción de Directivos y

docentes, como entes primordiales de la gestión educativa y del cambio pedagógico que urge en la búsqueda de una educación con calidad.

Las instituciones educativas actuales tienen la misión de formar integralmente a los individuos para hacer de ellos seres competentes que se desempeñen con efectividad en un mundo en transformación constante. Por lo mismo deben replantearse nuevos modelos de gestión educativa, direccionados al desarrollo de las personas, de los equipos de trabajo y por tanto de su misma organización. Ahora bien, la gestión educativa y el cambio pedagógico son términos que aunque se trajinan como tales, comúnmente se obvian en la práctica. De ahí que el presente estudio persiga rescatarlos de la inadvertencia a la que se sujetan y re-significarlos como acciones propias de la institución educativa, siguiendo el proceso metodológico del que se da cuenta en los siguientes párrafos.

Para el desarrollo del proceso investigativo se opta por la investigación de tipo cualitativa de la que según Ruddy Mendoza Palacios (2006) dice que su objetivo es “la descripción de las cualidades de un fenómeno; busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible” (p. 2). El trabajo busca aspectos relevantes de gestión y cambio, cómo se producen y de qué manera influyen en el desarrollo de las actividades teórico prácticas en una institución y así destacar su importancia en la aplicación de una gestión educativa con mayor calidad y en un contexto más humano.

Se contempla que en investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento a profundidad en lugar de exactitud, ya que se trata de obtener un alcance total de conocimiento sobre los conceptos de gestión, gestión educativa, cambio y cambio pedagógico. Por esta razón, se hace una revisión bibliográfica amplia de las temáticas y de su abordaje desde el punto de vista de diferentes autores, con el propósito de cotejarlas y hallar en ellas una base teórica acorde al propósito de la investigación.

En cuanto al enfoque, la investigación fundamentalmente es de análisis teórico y emplea la técnica de análisis de documentos bibliográficos para analizar los conceptos de base o categorías de investigación, atendiendo a que “El fin de la teoría es hacer coherente lo que de otra forma aparece como un conjunto de hechos desconectados; a través de la teoría se aprenden una serie de lecciones que pueden aplicarse a situaciones con la que aún no nos hemos enfrentado.” (Rodríguez; 1996: p.1). Esto llevado al contexto permite encontrar de manera particular las explicaciones que desde diversas miradas teóricas se da a cada una de las categorías trabajadas: gestión educativa y cambio educativo. Pues al “enfrentar una investigación y situarse desde una determinada orientación o perspectiva teórica se centra la atención en las dimensiones o factores que, desde esa determinada concepción teórica, se consideran más relevantes”. (Rodríguez; 1996: p.1).

La investigación hace una revisión de la evolución de la administración, de las escuelas destacadas del siglo XX, y acentúa en una que de los años noventa coincide en sus postulados con los objetivos del trabajo. Luego, define con claridad los aspectos a trabajar en cuanto al cambio, su conceptualización, importancia y necesidad en las instituciones y busca la relación que existe entre éste y la gestión educativa.

El estudio establece igualmente algunos elementos de gestión educativa que sirven de patrón para hallar la expresión o manifestación de la misma, de su relación con el cambio pedagógico y metodológico en una institución; es así como: “Un marco conceptual describe y/o explica, ya sea gráfica o de forma narrativa, los principales aspectos que serán objeto de estudio en una investigación cualitativa, así como las posibles relaciones que existan entre ellos” (Miles y Huberman; 1994: p.66).

Como instrumento de investigación se toma en cuenta el análisis documental dado que “se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales cualquiera que estos sean, en donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores (Muñoz 1994: 204). En el mismo sentido, el estudio revisa conceptos, postulados, teorías y las analiza para ver como sus significados trascienden a la realidad concreta de las instituciones educativas.

Busca además puntos comunes dónde se identifica el concepto de gestión enfocado hacia lo pedagógico, con impacto en los docentes quienes tienen la necesidad de cambiar ideas y prácticas. El análisis así planteado permite identificar fortalezas que toda institución ha de tener en cuenta en los procesos de cambio que implemente para resolver situaciones particulares de los contextos en donde se encuentre, así se da sustento para la formulación de una propuesta de mejoramiento institucional.

La matriz a continuación expone la conexión coherente entre objetivos, definición de las diferentes etapas del proceso, los métodos que se trabajan para dilucidar los cuestionamientos propuestos, las técnicas que se utilizan en el desarrollo de la investigación y los resultados que se proyectan en los tres capítulos formulados.

Tabla 1. Síntesis de los componentes metodológicos del proceso de indagación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RESULTADOS
* Reconocer desde diversas perspectivas la gestión educativa y sus principios fundamentales.	En esta primera etapa se realizan diferentes análisis en torno a las principales escuelas de Administración, hasta abordar la Escuela Administrativa Regenerativa. También se contemplan los conceptos de gestión, gestión en la educación y los principales modelos pedagógicos para establecer la relación histórica con la gestión.	Análisis Teórico Deductivo	Revisión y análisis documental y bibliográfico	Primer Capítulo “Fundamentos Teóricos de la Administración para la Gestión Educativa”.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RESULTADOS
* Caracterizar la noción de cambio pedagógico desde su génesis, pasando por su evolución y	Se realiza una revisión documental, de los conceptos de cambio, resistencia y gestión de cambio, cambio pedagógico la relación que establece la Escuela Regenerativa de	Análisis Teórico Deductivo	Revisión y análisis documental y bibliográfico.	Segundo Capítulo: “El Cambio Pedagógico en el escenario real de la escuela”.

trascendencia en el escenario real de la escuela.	Administración con la pedagogía, para así determinar la relación que establece la gestión educativa con el cambio pedagógico.			
* Establecer semejanzas y diferencias entre gestión educativa y cambio pedagógico en el marco de una visión humanista de la educación con calidad.	En este capítulo se triangula la información encontrada en los capítulos anteriores, se busca la relación que existe entre las unidades de análisis y se hace énfasis en el análisis humanista y pedagógico como elementos necesarios para permear los procesos educativos.	Análisis Teórico Deductivo. Triangulación de la información	Revisión y análisis documental y bibliográfico.	Tercer capítulo: “ Gestión Educativa y Cambio Pedagógico: Semejanzas y diferencias desde una mirada humanista y pedagógica.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, hay una relación entre las metas del trabajo, sus etapas, los métodos a seguir así como las técnicas empleadas y los resultados obtenidos. Así también se esquematiza la relación entre los objetivos del trabajo y las categorías y subcategorías de investigación, tal como se presenta en la siguiente matriz.

Tabla 2. Categorías y subcategorías de investigación, en relación con los objetivos.

OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
* Reconocer desde diversas perspectivas teóricas la gestión educativa y sus principios fundamentales.	GESTIÓN EDUCATIVA	Concepto. Evolución Histórica. Características. Estado Actual.
* Caracterizar la noción de cambio pedagógico desde su génesis, pasando por su evolución y trascendencia en el escenario real de la escuela.	CAMBIO PEDAGÓGICO	Concepto Evolución Histórica Modelo Tradicional Modelo Crítico.
* Establecer semejanzas y diferencias entre gestión educativa y cambio pedagógico en el marco de una visión humanista de la educación con calidad.	VISIÓN HUMANISTA DE LA EDUCACIÓN	Enfoque humanista de la educación. Educación con calidad.

Fuente: elaboración propia.

Para cerrar este capítulo, se puede señalar que contiene los elementos esenciales que responden al qué, al por qué, al dónde y al cómo de la investigación, situaciones que llevan a las deducciones intelectuales que se proponen a través del estudio.

2. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

“La administración existe desde siempre. Es el motor del progreso de la humanidad y se aplica en todas las épocas”.

(Munch; 2005:11)

Pese a los esfuerzos realizados por directivos y docentes por dar cumplimiento a las normas, propuestas y políticas del Estado en materia educativa y alcanzar situaciones deseables de calidad tal como se propone en la actualidad, son diversas las falencias que aún se visibilizan en los entornos educativos, dadas las omisiones o desconocimiento de aquellos fundamentos teóricos en las cuales descansan. De ahí que el principal desafío de este estudio sea, contribuir a la reflexión y al análisis de aquellas categorías y subcategorías, que permiten acceder de manera más objetiva a la comprensión de lo que significa la Gestión Educativa como uno de los puntos fundamentales para garantizar educación con calidad. Es por eso que este capítulo se ocupa de presentar aquellos componentes teóricos que partiendo de los antecedentes del tema de estudio, pasando por lo que representa la administración en términos generales y puntualizando en la gestión educativa, posibilitando un conocimiento más objetivo de dichos componentes tal como se expone a continuación.

2.1 ANTECEDENTES DEL TEMA DE ESTUDIO

Reconocer en la literatura existente sobre estudios de acción educativa que tienen en común el tema de la gestión y el cambio educativo, llevó a la búsqueda de los trabajos que a continuación se mencionan por considerarlos importantes como contribución al que aquí se desarrolla.

El primero de ellos es el que presenta Sander Benno, (2004), titulado “Educación, administración y calidad de vida: caminos alternativos del consenso y del conflicto, editado en Porto Alegre, Brasil, en el cual se plantea como objetivo el análisis de tres perspectivas

funcionalistas de gestión educativa (burocrática, idiosincrática e integradora) y tres correspondientes perspectivas interaccionistas (estructuralista, interpretativa y dialógica). El análisis comparativo revela que estas perspectivas son distintas en cuanto a sus tipos de mediación y criterios de desempeño administrativo, así como en la postura de sus protagonistas e intérpretes sobre la condición humana en la sociedad, su definición de calidad de vida y sus conceptos de libertad, equidad, participación y democracia. El concepto clave que prevalece en el trabajo es el de calidad de vida humana. Así mismo, en las conclusiones se defiende el pensamiento crítico, la acción participativa en la sociedad y la educación como instrumentos efectivos para la construcción de un mundo más libre y equitativo basado en un concepto integral de calidad de vida humana.

La importancia del trabajo para la presente investigación radica en la comparación que el autor establece entre las perspectivas de gestión educativa y posiciones interaccionistas, semejantes a la relación que se quiere hallar entre la gestión educativa y el cambio pedagógico para encontrar en la educación actual mejores formas de impartir el conocimiento de tal forma que responda a las personas a quienes se imparte de acuerdo con sus necesidades y contextos; trata también de la condición humana de los actores educativos, del desarrollo del pensamiento crítico, de la participación tanto en las decisiones institucionales como en la sociedad y de la democracia con que se han de ejecutar todas las acciones educativas.

En la misma dirección, Juan Carlos Tedesco, (1998) presenta el trabajo titulado “Educación y Sociedad del Conocimiento y de la Información”, editado en Buenos Aires, Argentina. Presenta un análisis de los procesos de cambio social que tienen lugar actualmente las colectividades, identifica uno de los principales desafíos de la educación para tratar elementos específicos sobre la enseñanza secundaria. Trata como conceptos clave la educación, sociedad del conocimiento, sociedad de la información, calidad educativa, cambio social. En las conclusiones el autor propone abrir la escuela y enfocarla a los requerimientos de la sociedad, pactar con agentes socializadores, como son la escuela y los medios de comunicación. La escuela debe enseñar el uso consciente, crítico y activo de la comunicación y del conocimiento, en donde los medios sean instrumentos y no fines. Evalúa la autonomía y el modelo tradicional en los que resalta lo que no se debe hacer. Plantea que los países latinoamericanos no podemos reducir la educación a un

problema de mercado, de equilibrio contable y de menos procedimientos de gestión administrativa.

Así mismo, concluye que el desafío es la articulación de los esfuerzos de la transformación educativa con una articulación social con una visión civilizatoria. Considera que es imprescindible hoy más que nunca apostarle a lo importante. La conferencia tratada por Tedesco aporta a este estudio la idea de abrir la escuela a las necesidades de la sociedad y delimitar sus pactos con otros agentes socializadores. Acorde con lo que dice el autor es importante evolucionar de un sistema tradicional a otro que dé respuesta a las actuales circunstancias, idea importante que se proyectará en esta investigación al tratar el tema del cambio pedagógico revelando que el atributo elemental es proyectar la educación a las necesidades de todos los individuos. Es trascendente este espacio de reflexión académica que convoca a repensar la educación actual de otra manera.

Claves para la Organización de Centros escolares es el título del trabajo que presenta Serafín Antúnez (1994), donde trata el tema del «cambio» señalando que es un término que desde los años 70 y 80 ha servido para identificar la clave del éxito especialmente en las organizaciones industriales y comerciales. El autor trata el tema del cambio, de las estrategias de cambio, como solución para sobrevivir, para luchar contra la competencia o para ofrecer productos y servicios que tengan aceptación. Su principal aporte se relaciona con la comparación entre lo que sucede en las empresas y en los centros educativos afirmando que el contraste más importante es que en los centros escolares más que competencia hay rivalidad y el estímulo para el cambio es poco importante. Así pues, los cambios y las innovaciones son respuestas a una necesidad adaptativa de los centros escolares a las exigencias de los elementos contextos externos o a la edad, al tamaño, a la complejidad, del propio centro. Trata el tema de los cambios y las innovaciones, que son necesarios para satisfacer las expectativas de las personas que trabajan en el centro y para promover un aumento en esas expectativas.

Las palabras clave que se tratan en el estudio son: cambio, innovación, estrategias de cambio. Antúnez resalta como aspecto importante que el proceso de innovación es difícil porque existen situaciones administrativas que lo impiden, aunque estas limitaciones burocráticas no son

obstáculo cuando entre un grupo de profesores y profesoras existe una voluntad clara, generalizada y compartida por innovar. El aporte al trabajo investigativo con el texto de Antúnez es la forma como asume el tema del cambio, la importancia de este en las instituciones educativas y la necesidad en las organizaciones que se encuentran en crecimiento continuo y que están para formar a los individuos acorde a las demandas del mundo actual.

Otro de los trabajos de Juan Carlos Tedesco (1992), se titula “Educación y Sociedad en América Latina: Algunos cambios Conceptuales y Políticos” en el cual presenta una oportunidad para interpretar las relaciones entre educación y sociedad, revisa los cambios conceptuales más importantes producidos entre las versiones tradicionales y actuales. Presenta opiniones clave sobre conocimiento, conceptos, cambio, igualdad y diversidad. En las conclusiones Tedesco destaca que uno de los aprendizajes fundamentales de estas décadas ha sido reconocer la importancia teórica de los aspectos gerenciales de las estrategias políticas. El autor da prioridad a la producción de conocimientos independientemente de un análisis realista de las posibilidades de lograr resultados satisfactorios, se pregunta por qué ahora son posibles ciertos comportamientos sociales racionales si no lo fueron en el pasado, advierte que existe una nueva oportunidad y un margen amplio para el desempeño de los actores, cuya responsabilidad, por lo tanto, es muy grande.

Para el presente estudio el trabajo asume importancia dado el reconocimiento teórico de los aspectos gerenciales de las estrategias políticas y de la producción de conocimiento en el campo educativo acorde con las realidades que se vive en diferentes contextos, junto con la responsabilidad que tienen los actores educativos de cambiar formas de ser de hacer y de pensar para desempeñarse con eficiencia en su trabajo.

Otro de los trabajos hallados en relación con el tema del cambio educativo, se titula “Efectos no Previstos en las Innovaciones en Educación: el Proceso de Cambio Abierto a la Incertidumbre” de autoría de Daniel Ríos Muñoz (2002) en Chile. Corresponde a una Ponencia presentada en el Seminario Nacional de La Reforma Educacional en Marcha Análisis y Perspectivas, 24-26 de julio, Valparaíso, Chile. Ríos comenta que la mayor parte de las acciones desarrolladas en el marco de la Reforma Educacional Chilena buscan promover la acción innovadora de los profesores, con el propósito de que su actividad docente contribuya al

mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Una de las estrategias más novedosa para despertar la capacidad de innovar de los docentes está constituida por los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME).

También describe y analiza los diferentes resultados no previstos de las innovaciones, situación que hace pensar que el profesor innovador no posee un control pleno en el desarrollo de la innovación, lo que lo obliga a asumir un cierto grado de incertidumbre durante su ejecución. El hallazgo cuestiona el modelo de Investigación y Desarrollo que ha orientado diversos procesos innovadores basados en una racionalidad instrumental, y cuyos conceptos claves se relacionan con control, eficiencia y eficacia. Descriptores: Políticas de educación – Políticas sociales – Estado y educación – Proyectos.

En este sentido, concluye que los resultados esperados de acuerdo a los objetivos de cada innovación son acompañados por efectos no previstos. Estos resultados no esperados por el innovador, se presentan mayoritariamente de manera positiva, principalmente en los estudiantes, en quienes se observan cambios sustanciales en las formas de pensar y proceder. Así mismo, los profesores, reconocen que las innovaciones facilitan el trabajo con los estudiantes y el intercambio de experiencias con otros docentes. Para el estudio que se desarrolla, es importante observar el papel de las innovaciones en una institución educativa las cuales pueden ser explicadas, en parte, por las problemáticas que se presentan en la naturaleza personal de los actores educativos comprometidos en el cambio positivo, evitando actitudes negativas en los profesores, directivos, alumnos y padres y apoderados que participan en ellas.

Otro de los factores clave de esta ponencia es la proposición de observar con cuidado la naturaleza instrumental de las innovaciones, ya que generalmente se genera poca o ninguna reflexión profunda sobre la acción que se ejecuta y justamente, uno de los propósitos de la investigación es inducir al directivo y al docente a evaluar con mayor razón sus prácticas. Otros aspectos como incluir acciones de seguimiento durante el transcurso de ella, lo que permitiría el diálogo y la reflexión entre sus responsables y usuarios, dando lugar a un intercambio de representaciones y sentidos que podrían asegurar una comprensión permanente de los objetivos y

naturaleza del cambio positivo y un mayor control sobre los factores que favorecen su ejecución y, principalmente, de los que tienden a obstaculizarla.

“Descentralización Educativa” es el título del trabajo presentado por Alexandra Santelises (2003), publicado en República Dominicana. En el documento se percibe la reflexión en torno a la vinculación entre los temas de descentralización educativa y autonomía escolar en el campo de la gestión en los centros escolares, siendo el análisis sobre estos temas el objetivo del artículo. Las palabras clave hacen relación a descentralización educativa, autonomía escolar y gestión en los centros escolares. De estos tres campos de análisis, se proyectan diversos componentes, aciertos y limitaciones, en una perspectiva reflexiva. El contexto en República Dominicana se relaciona con estos campos, a sabidas cuentas de que el país no dispone de experiencias y procesos en forma suficiente. Se intenta plantear posibilidades, obstáculos y desafíos que enfrentarían procesos de descentralización y autonomía en la realidad educativa nacional.

El texto destaca experiencias en el contexto internacional que reflejan como las diversas prácticas que en América Latina se han desarrollado sustentadas en las bondades de la descentralización (mayores cuotas de poder, redistribución de la autoridad, uso más eficiente de los recursos) tienen un balance no tan alentador y en la actualidad la comunidad educativa internacional intenta identificar las lecciones y aprenderlas. En este sentido, se destaca la crítica al enfoque neoliberal que subyace a la descentralización cuando promueve ofertas educativas diversas que generen competitividad entre ellas, mayores niveles de eficacia y eficiencia y por lo tanto avances en la calidad educativa.

El artículo aporta a la realización del presente estudio porque aborda en forma sucinta la conceptualización de los temas de gestión educativa, descentralización educativa y autonomía escolar. También sugiere desafíos y propuestas tales como el reconocimiento de la capacidad de cambio, el fortalecimiento de las instancias locales, la redimensión de la participación, la recreación de la cultura y la identidad escolar, el establecimiento de procesos innovadores de gestión, la descentralización de la gestión curricular, entre otras propuestas y reflexiones para continuar un debate contextualizado y aprovechar efectivamente e identificar oportunamente las trampas de lo que parece ser el camino de las reformas educativas en el presente.

Un trabajo importante es desarrollado en México en el contexto del llamado “Programa de Escuela de Calidad” para crear información que permita identificar nuevos elementos y explicar fenómenos de la vida escolar, con el propósito de crear una base sobre la cual se pueda seguir investigando sobre Prácticas, Acciones e Interacciones de Docentes y Directivos Dentro de una Escuela en el Marco del Programa de Escuelas de Calidad. El documento presenta como objetivo sistematizar información de una escuela mexicana adscrita al Programa de Escuelas de Calidad para identificar en el discurso elementos de gestión y calidad y mejora que se pretenden implementar en el sistema educativo mexicano. Son palabras clave la gestión, calidad y mejora.

Presenta como conclusiones que el Programa de Escuelas de Calidad ha ingresado a la escuela solo como una forma de obtener recursos económicos, asumiendo una forma diferente y alejada de lo que concierne a los propósitos del Estado. Las acciones, las interacciones, las costumbres y las creencias de los autores han permeado para modificar los propósitos y estrategias de las políticas educativas adaptándolas a ideales, creencias y costumbres locales. Para el caso que se trata en el presente estudio, éste es interesante según el tratamiento que se da a los temas de gestión, calidad y mejora; de igual manera se tienen en cuenta acciones humanas que transforman las directrices estatales para adaptarlas a los contextos situacionales.

Norma Anaya de Anda, Narcizo Martínez López, María de la Luz Lugo Hidalgo y Gabriela Lecona Ruíz (1999), son autores del trabajo titulado “Hacia una Construcción Compartida de la Gestión Escolar” publicado en el Distrito Federal, México. Los propósitos generales que se plantean los autores se refieren a desarrollar una nueva cultura de la gestión escolar, recuperar los principios del trabajo colaborativo, propiciar el cambio en las relaciones de poder y la redistribución de tareas en la escuela, crear un ambiente escolar que favorezca una práctica directiva y docente innovadora, favorecer desde esta nueva forma de gestión la conformación de colectivos de profesores que promuevan la reflexión y transformación de la práctica docente. Y los propósitos específicos que se derivan de estos son: re-significar la labor de los directores, consolidar una nueva concepción del quehacer directivo, impulsar un trabajo colectivo e interactivo en el que las participaciones de los profesores sean consideradas elementos

importantes, propiciar la redefinición de tareas y responsabilidades entre los diferentes actores del proceso educativo.

Las conclusiones se enfocan a exponer cómo la práctica de gestión se ha ido modificando gracias al acompañamiento de asesores y a los procesos de formación permanente que se viven dando mayor claridad para comprender los cambios que se realizan en el quehacer directivo; el logro más significativo de la puesta en práctica del proyecto es que se ha aprendido a trabajar en colectivo, a reconocer los aciertos propios y los de los demás y a apoyarse en los desaciertos, para superarlos; la motivación al equipo docente y el contagio de una actitud de cambio favorece ampliamente el trabajo en colectivo y el mejoramiento de la práctica educativa; además, el manejo que se hace de los principios éticos y de la motivación de los docentes son aspectos de singular importancia por tratarse de un aspecto humano de la gestión para lograr un cambio en el equipo de trabajo; otro resultado es la conformación de tres colectivos que toman la decisión de mejorar su trabajo y de participar en procesos de formación permanente; el intercambio académico con profesores de Argentina, permitió conocer otras alternativas para desarrollar los procesos de enseñanza- aprendizaje y problematizar la propia práctica cotidiana al contrastarla con la de otros profesores; las conclusiones anteriores son de singular importancia en el trabajo que se desarrolla en este caso.

“Relación entre Gestión del Conocimiento y Gestión del Cambio en la construcción de organizaciones que aprenden” es el título del estudio presentado por Natalia Jiménez Ramírez y Lorena María Cañón Páez (2012) de la Pontificia Universidad. Javeriana de Bogotá. Las palabras clave son gestión del cambio, gestión del conocimiento, aprendizaje, organizaciones que aprenden, experiencia. Presentan como objetivo General, diseñar un modelo de intervención que integre la Gestión Conocimiento y la Gestión del Cambio para desarrollar organizaciones que aprenden; meta que se desarrolló mediante los objetivos específicos enfocados a identificar los principios estratégicos de la gestión del conocimiento y Gestión del cambio señalando sus componentes principales; establecer las características de las organizaciones que aprenden y su relación con organizaciones más capaces para cambiar efectivamente; identificar las causas que motivan a las organizaciones a implementar la gestión del cambio; comprender como los

procesos de aprendizaje son asumidos en una estrategia de relación Gestión de Cambio con Gestión de Conocimiento.

La investigación presenta un modelo para las organizaciones que desean formar su competencia, su visión e innovación a través de la construcción del aprendizaje; así como, el modelo se basa en las características de la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, da una estrategia de relación entre estos dos procesos, la cual es el mismo aprendizaje. También deduce que para llegar al aprendizaje es necesaria la formulación de una educación donde los empleados y la misma organización se abran al entorno a nivel interior y exterior. Estos aspectos conllevan al fortalecimiento del trabajo en equipo, la tecnología, los sistemas de la organización, fortalece la cultura y el clima organizacional, y da como resultado un legado de aprendizaje a toda la estructura de la compañía. Por otro lado, este modelo hace referencia al enfrentamiento al cambio y crea nuevas estrategias para reconstruir la organización tanto estructuralmente como culturalmente. La implementación que se hace del cambio, las características que surgen de este, las formas de abordaje y de solución junto con los elementos que requiere son un aporte importante para el presente estudio.

Pedro Ortega Cuenca, María Eugenia Ramírez Solís, José Luis Torres Guerrero, Ana Emilia López Rayón, Citlali Yacapantli Servín Martínez, Liliana Suárez Téllez, Blanca Ruiz Hernández (2007), son autores del trabajo titulado *Modelo de Innovación Educativa. Un Marco para la Formación y el Desarrollo de una Cultura de la Innovación*". Exponen que la innovación educativa implementada en el Instituto Politécnico Nacional (México) es considerada como una estrategia para avanzar en el logro de los fines institucionales. Señalan que su trayectoria aún es joven y requiere ampliarse, consolidarse y penetrar en todos los ámbitos de la institución, logrando así desarrollar una nueva cultura. El modelo de innovación educativa según ellos, proporciona un marco que permite contribuir a la realización de auténticos proyectos de innovación. El trabajo presenta criterios y fases que caracterizan a la innovación educativa y guían el proceso mismo, así como las figuras que en ella participan. También aborda elementos que permiten formar y desarrollar una cultura de la innovación que distingue a la institución por su carácter innovador. Las palabras clave manejadas son innovación educativa, modelo de

innovación educativa, cambio educativo, cultura de la innovación, reforma académica, investigación educativa.

Concluyen que la profesionalización docente es un elemento fundamental para consolidar una educación de alta calidad; los seminarios sobre diferentes áreas constituyen una innovación que sienta las bases para una solución de fondo al problema de la falta de calidad y pertinencia de la educación; como proyecto de innovación permite identificar los logros, para consolidarlos y rediseñar algunas partes, como la estructura de las sesiones, que se enfocan al logro de los cambios más difíciles. Los resultados que preceden son importantes para tenerlos en cuenta en el desarrollo del trabajo.

En relación con el tema de la calidad se encuentra el trabajo de Patricia López y Jennifer Quiroga (2010) de la Universidad Pedagógica Nacional en torno a “La Calidad de la Educación en el Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Ubaté (ENSU), el cual tiene como objetivo identificar los conceptos y las perspectivas que se instauran en los tres momentos de la acreditación de calidad en el programa de formación en una institución educativa de Colombia; establece las categorías de análisis que permiten revisar las políticas educativas desde una perspectiva crítica; estudia a partir de la recuperación documental, la experiencia de la acreditación de una Escuela Normal, los componentes que históricamente han caracterizado los procesos de acreditación. Es un documento que aporta a la institución educativa donde se realizó, procesos para fortalecer situaciones relacionadas con la autoevaluación y acreditación de calidad de los maestros. Palabras clave: calidad, educación, evaluación, regulación, calificación, acreditación, mejoramiento, aseguramiento de la calidad, promoción de la calidad.

Los aportes al presente estudio se refieren a la posibilidad de reflexión sobre las prácticas que se realizan en algunas instituciones educativas sobre la responsabilidad que los docentes tienen para la comprensión crítica de las políticas que intervienen en la configuración del discurso desde la calidad; también se ocupa de la perspectiva crítica que se presenta para promover la calidad, la promoción del talento humano partiendo del sujeto que aporta al desarrollo humano, el aseguramiento y la promoción de la calidad, trabajar las políticas educativas y las prácticas

docentes para proyectarlas en conjunto y proponer acciones en la medida que se asimilan por los sujetos que componen los colectivos institucionales.

Cerrando esta parte, se puede señalar que bajo este contexto de antecedentes se pueden observar algunos de los modelos educativos actuales que son resultado de la reflexión, el análisis y la indagación sobre los temas de la gestión, la innovación y el cambio pedagógico, conceptos que se entienden en interacción con la formación académica y la formación humana de quienes tienen a su cargo la dirección de la escuela, el avance de la sociedad y la calidad educativa derivada de las prácticas que se lideran en este contexto.

2.2 LA GESTIÓN A PARTIR DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN: GÉNESIS DEL CONCEPTO

Con este título se hace un breve recorrido por las Escuelas de Administración en las que se destacan los aspectos de cambio en el tratamiento que se da al ser humano y la importancia de su desempeño en las organizaciones; trata además de las posturas diferentes que según la época expresan distintas miradas sobre las organizaciones y evolución de dichas Escuelas.

Iniciando dicho itinerario se toma en cuenta a L. Münch (2005), quien en su libro “Administración y Estilos de Gestión: La Clave de la Competitividad”, destaca cómo la historia de la administración se remonta a la época primitiva, período en que el hombre utiliza formas rudimentarias en actividades que requieren trabajo en grupo como la caza y la agricultura; el trabajo colectivo y los tributos que se apoyan en formas de administración empírica resaltan las formas organizativas a través del tiempo. También se observan las condiciones administrativas que se aplican mediante la supervisión estricta del trabajo y sanciones de tipo físico.

Es claro, que desde la época primitiva, además de existir formas administrativas elementales, ya se tiene en cuenta el trabajo en grupo, y cómo se utiliza esta forma organizacional para obtener mejores resultados en las labores que se desempeñan; aspecto interesante, por cuanto considera al ser humano como parte integrante de un colectivo en las formas de dirigir y desarrollar actividades de supervivencia. Otras condiciones que se utilizan como formas de administrar que

no son las mejores, se basan en la vigilancia extrema del trabajo y los castigos físicos, aspectos que se perpetúan a través del tiempo, obstaculizan las relaciones interpersonales y hacen de la labor algo disciplinado en extremo.

Avanzando en la historia, se hace una explicación sobre Platón y Aristóteles, quienes escriben en los libros *La República* y *La Política* respectivamente, los cuales fueron escritos alrededor del siglo V y en el año 330 antes de Cristo. Luego hace una comparación entre los pensadores y observa como Platón, plantea un punto de vista autoritario y propone el principio de la especialización, mientras que Aristóteles introduce una visión democrática, y trata el concepto de excelencia, en el manejo de la organización. “Los filósofos registraron y sentaron bases sobre aspectos que luego se tendrían en cuenta para direccionar las formas de trabajo en las organizaciones”. (Münch 2005: 13).

Se hace alusión al feudalismo (siglos IX al XV), donde se aplican formas administrativas según criterios del señor feudal en el manejo de las posesiones, los siervos adquieren independencia y aparecen los talleres artesanales. Las estructuras de trabajo se hacen extensas, los niveles de supervisión escasos, y surgen los gremios como antecedentes al sindicato.

Otra etapa es la que corresponde a La Revolución Industrial que se da entre fines del siglo XVIII y principios del s. XIX, época marca precedentes importantes en la centralización de la fabricación y en el auge de lo productivo. Aquí, las formas administrativas son de tipo coercitivo y como consecuencia se da la explotación excesiva de los trabajadores, las estructuras organizacionales se hacen aún más difíciles. Esto trae a su vez el surgimiento de especialistas dedicados a manejar problemas de administración y toda la organización económica se orienta a la producción industrial.

El siglo XX se define por el auge tecnológico e industrial; a principios de este siglo Taylor Frederic (1856-1915) trata el concepto de administración científica y hace especial énfasis en las tareas; señala que el objetivo principal es alcanzar el máximo de prosperidad tanto para el empleador como para el empleado. “La contribución fundamental de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración” (Münch 2005:35). Es así como, el

nombre de administración científica se da por el intento de aplicar los métodos de observación y medición de la ciencia, con el fin de alcanzar eficiencia industrial.

El trabajo administrativo que se plantea a principios del siglo XX es rígido y el hecho de aplicar el método científico a la Administración, hace que el proceso se dedique más a la obtención de resultados y al rendimiento del trabajador por lo que aleja al ser humano de la intención de buscar el bienestar de los empleados. Esta forma administrativa se cuestiona en la investigación ya que su dedicación se centra en el producto y se olvida del hombre como ser que puede aportar a la organización si se tiene en cuenta. “En la misma época, en Francia, Henry Fayol concibe el término administración como estructura”. (Münch 2005:51). El objetivo de la administración científica es la búsqueda de la eficacia de las organizaciones y su principal enfoque es la organización formal. En consecuencia, las teorías científica y clásica que van hasta la mitad del siglo XX, además de coincidir con la era industrial, surgen a modo de respuesta a los intereses de la sociedad del momento. Las organizaciones se basan en la producción, en el control de los empleados, la autoridad y la dirección son verticales. El modelo administrativo prioriza el producto y la obtención de más capital con menos inversión.

De esta manera, el paradigma establece condiciones y reglas para garantizar un buen trabajo; define principios generales sobre el trato que se da al empleado como son la jerarquía y la autoridad que se continúan ejerciendo de forma vertical, la disciplina, y la dependencia de los intereses individuales por sobre los generales. Estos fundamentos tienen trascendencia en el trabajo investigativo en la medida que se adaptan tanto a los contextos, como a las demandas de las comunidades y al tratamiento que se da a las personas que interactúan en las organizaciones. Se explica que aún los objetivos se basan en la producción, que los controles del personal han de ser rígidos y que lo que pueda hacer un empleado desde su experiencia no interesa.

La historia de la Administración avanza, y con ella un breve recuento de los hechos más sobresalientes a partir de los años 1917 a los años 30's: se reconoce la necesidad de aplicar la administración científica en las oficinas; la psicología se emplea en la industria y la publicidad; se desarrolla la filosofía de la administración basada en la motivación individual; surge la sociología y el concepto de grupo, lo cual se aprovecha para resolver problemas administrativos. “Se

reconocen los principios de la Administración como universales, surge la teoría de la organización y se observa la necesidad de la comunicación” (Münch, 2005:73-75).

En las tres primeras décadas del siglo XX se puede ver como las ciencias humanas se comprometen con el conocimiento del hombre y su desempeño en la organización; a la par, con la aplicación de la administración científica, se desarrollan las ciencias humanas en las organizaciones.

De los años 40's a los 60's se consolidan los principios de la Administración: se enfatiza en los análisis de sistemas y en la teoría de la información administrativa; se implementan herramientas estadísticas y la filosofía de mejora continua; se destaca la conducta humana de las decisiones, se obtiene eficiencia a través de la formación de grupos integradores en la empresa. Se emiten las teorías clásicas X y Y.

En los años 70's y 80's se dan contribuciones teóricas sobresalientes como: la creación del control total de calidad; se administran los resultados; se implementa el proceso de mejora continua y de control estadístico; se establece la pirámide de necesidades; se instaura el sistema de administración creativa en la Sony; se da a conocer el modelo de Grid; se propone la trilogía para lograr la calidad total. En consecuencia, surge la escuela del desarrollo organizacional que promueve la idea de cero defectos, surge la teoría Z y se propone el esquema de las 7'S que busca la excelencia empresarial.

Durante años, los estudiosos de la administración observan modelos con el propósito de mejorar las empresas para hacerlas competentes y efectivas. Se pasa de un “sistema mecánico” (Münch 2005:55) utilizado por el taylorismo -que destaca lo individual, la autoridad, la obediencia, el trabajo estricto, la supervisión jerárquica, centralizada la toma de decisiones, resuelve los conflictos imponiendo la autoridad-, a un “sistema orgánico” (Münch 2005:55) donde se da importancia al trabajador ya no como medio de producción sino como ser humano, sujeto indispensable en el trabajo organizacional, con necesidades, ambiciones, deseo de superación. En este paradigma, prevalece la confianza mutua; la responsabilidad y el control se comparten; la solución de inconvenientes se resuelve mediante la solución de problemas. Se da

valor al clima laboral, a las relaciones humanas, al liderazgo, a la organización, a la producción, al proceso, a la autoridad horizontal, a la estructura, a la administración y la recompensa.

El sistema orgánico así establecido destaca las dimensiones humanas, en las que se ha de centrar la atención para alcanzar mayores resultados en la organización. Los marcos del sistema social capitalista evolucionan y con ellos la forma de manejo de las organizaciones y del personal.

El paso del tiempo tiene un marcado interés en la evolución de la Administración porque, como ésta se vuelve un asunto importante para el desarrollo de las organizaciones que evolucionan con el avance del tiempo y con el aporte de muchos teóricos; es así como empiezan a aparecer las Escuelas Administrativas con diferentes matices, enfoques y autores que las promueven mediante sus postulados que se revisan, se difunden y se aplican. Es desde este contexto que aquí se retoman las escuelas del siglo XX que se presentan a continuación, porque en estas es posible observar cómo los aspectos más importantes refieren la importancia del ser humano en la organización y cómo se mejora su desempeño cuando se le tiene en cuenta. En la gráfica a continuación se esquematiza la evolución de las Escuelas Administrativas que más han aportado al avance de las organizaciones.

Gráfica 1. Escuelas Administrativas que aportan al tema de la gestión.



Fuente: elaboración propia.

A continuación se exponen los elementos que particularizan a cada una de estas escuelas destacando los factores que más aportan al desarrollo organizacional de la escuela como institución encargada de gestionar conocimiento y recursos humanos.

2.2.1 La Escuela del Comportamiento Humano. De las escuelas históricas antes señaladas emerge en 1930 la Escuela del Comportamiento Humano o Humano Relacionismo: escuela de “las relaciones humanas”, aparece en la tercera década del siglo XX, a partir de las investigaciones que Elton Mayo (1880-1949) realizó en la empresa Western Electric de Hawthorne. Simultáneamente, “surge la psicología industrial como consecuencia de las relaciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo”. (Münch 2005:41-42). Se contempla la conducta como punto esencial de la acción administrativa. Por lo anterior, el aporte es significativo para entender el surgimiento de la gestión escolar en sus inicios, porque expresa como se empieza a considerar al trabajador, no solo como un medio de producción sino un ser humano que merece un trato de justicia y dignidad. Esta escuela, da importancia al clima laboral, a las relaciones humanas.

Robert Owen (1771-1958), autor sobresaliente de esta escuela, propende por el bienestar de los empleados en la comunidad y en el trabajo; así mismo demuestra que las inversiones que se hacen en los empleados se traducen en abundancia. También Elton Mayo analiza los efectos psicológicos que pueden producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción; prioriza la cooperación y la solidaridad del grupo de trabajo y la igualdad. Razonamiento que también se acoge a la temática de estudio en la medida en que analiza un aspecto muy humano del hombre y es la relación que se da entre las circunstancias laborales y su influencia en el espíritu del individuo. Ya en este momento se tiene en cuenta otra dimensión del ser humano diferente a la física.

Esta escuela también propone que se trate al empleado como a un ser humano íntegro. La importancia de las relaciones entre los compañeros de trabajo, busca lograr un trato decente y equitativo, algo desconocido por las escuelas anteriores que requiere mayor atención. Además, Mayo hace especial énfasis en clima laboral de una organización y a las relaciones humanas que se producen en la empresa. Ahora bien, se observa cómo un ambiente laboral positivo promueve

a la persona en su individualidad y en las necesidades que tiene como ser humano, lo motiva a trabajar con mayor empeño y eficacia para responder a unas metas propuestas. Esta escuela contribuye a que la Administración se enfoque a aspectos éticos e ideológicos y respeto de la integridad del trabajador. De igual manera expresa como “el aporte de la teoría consiste en servir de base a muchas escuelas por tener en cuenta no solo las necesidades materiales sino las psicológicas de los empleados”. (Münch 2005:48)

Concretando, el postulado de Owen es relevante porque destaca la influencia que tiene la satisfacción individual y colectiva del empleado en el lugar de trabajo y cómo de esta dependen los resultados. Además, tiene en cuenta el derecho a la igualdad, la motivación de los empleados en el lugar de trabajo y la integridad del mismo. Principios que bien pueden tener aplicación en el contexto escolar y en el manejo de la Escuela como Institución donde los docentes deben ser tratados en igualdad de condiciones así como se les debe brindar posibilidades para mejorar el clima laboral y las relaciones entre ellos y los demás estamentos de la comunidad educativa.

2.2.2 La Escuela del Sistema Social. En conexión con la escuela de las relaciones humanas está el enfoque de la administración desde el sistema social o desde las relaciones que se dan entre diferentes culturas. (Münch; 2005: 44) Esta escuela surge a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. “Esta corriente de pensamiento originó la sociología de la organización donde se analizó la empresa mediante sus diferentes relaciones”. Entre los principales representantes de la escuela del sistema social se señala a Max Weber (1864-1920), quien propone que la aplicación del principio de especialización incrementa la precisión, la velocidad y el conocimiento en el desarrollo del trabajo, y Chester Barnard (1886-1961), quien demuestra que los subordinados pueden bloquear la autoridad si esta no es aceptada. La organización se propone como un sistema social donde la cohesión del mismo incide en el logro de los objetivos colectivos y en la satisfacción de las metas individuales.

Sus postulados resaltan el acuerdo en las decisiones, el equilibrio entre los intereses del grupo y de la sociedad en la cual se desenvuelve una persona. Proyectar este supuesto al escenario educativo es interesante, ya que acepta que los sujetos poseen conocimientos que tanto el estudio como la práctica proporcionan; estos se deben potenciar en la medida que se incentive y se

obtengan resultados. Al trabajar sobre esta base, se permite mayor apropiación de lo que realmente significa la labor educativa, se facilitan los procesos y se ejecutan con mayor calidad. Es de interés la propuesta de esta escuela porque reconoce al individuo como parte de una colectividad con necesidades específicas, lo que transportado al entorno educativo ha de resultar muy productivo en cuanto a los resultados de la gestión escolar enfocada al mejoramiento integral de todos los miembros de la comunidad escolar. Pues analizar el planteamiento de Barnard sobre la autoridad, aprueba su apropiación cuando de dirigir una institución educativa se trata.

También (Sander 2004:6) relaciona la tercera perspectiva funcionalista: administración integradora que se ocupa tanto de la parte psicológica de los empleados, como de la institución educativa; en esta perspectiva, la escuela se constituye en un sistema abierto que desempeña un papel ambivalente dependiendo de las circunstancias que ameriten las situaciones administrativas. La acción integrada del equipo de trabajo facilita la mediación entre lo burocrático y lo personal. La escuela muestra avances en sus planteamientos en cuanto a los aspectos que tienen que ver con la organización y dirección de los establecimientos educativos.

2.2.3 La Escuela del Neohumano Relacionismo: (1920- 1940). Los contenidos teóricos de esta escuela que inician en 1940, se revisan para ver un nuevo enfoque de las relaciones humanas en la empresa fundado en los principios del comportamiento humano. Entre sus principales representantes está Abraham Maslow (1960), quien se interesa por el estudio de las necesidades del ser humano y las clasifica en: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Por otra parte Frederick Herzberg (1920), con su obra “Motivación y factores higiénicos” elabora la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rigen sobre la base de factores motivacionales relacionados con el trabajo y los factores higiénicos, localizados en el ambiente que les rodea.

Así mismo, Douglas Mc. Gregor (1960), psicólogo estadounidense, en sus obras “El lado humano de la empresa”, “La psicología industrial” y “El administrador profesional” destaca enfoques teóricos sobre el comportamiento humano. La afirmación de Rensis Likert, (1960), exponente de la teoría del comportamiento sobre la diferencia entre las empresas es un acierto por cuanto los objetivos organizacionales, el personal y el contexto en que se hallan, no son los

mismos. En consecuencia, los aportes de esta escuela y de sus teóricos son relevantes por la importancia que dan a las necesidades del individuo, a las condiciones, y la conducta del ser humano las cuales se rigen sobre la base de factores motivacionales relacionados con el trabajo.

Además, (Münch 2005:50) retoma la idea de Douglas Mc. Gregor (1950), en cuanto a las dos formas de administrar y afirma que el directivo debe utilizar su sentido común para aplicar la condición más adecuada al contexto y a la organización. En 1960 aparece la teoría X que denomina administración tradicional o la enfocada a la naturaleza de los individuos que denomina teoría Y.(1960) Douglas McGregor.

2.2.4 La Escuela de Desarrollo Organizacional: (1970). Warren Bennis (1973) citado en (Münch; 2005) define la escuela de desarrollo organizacional como “una respuesta al cambio, habilidad educativa cuya finalidad es modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo” (p. 52). Los postulados de esta escuela coinciden con los planteamientos iniciales del trabajo investigativo ya que uno de sus objetivos tiene que ver con el cambio, la relación que este tiene con la gestión educativa y la importancia de cambiar en un principio al ser humano de una organización, para luego cambiar los equipos de trabajo y el entorno laboral.

Es de resaltar que uno de los aspectos de mayor dificultad para cambiar en una organización empresarial es la forma de ser y de pensar del individuo, por esta razón, el líder debe conocer muy bien a sus empleados para poder organizar equipos de trabajo que respondan y desarrollen acciones conjuntas y de buenos resultados. También es importante tener en cuenta a los trabajadores que tienen dificultades de relación y por ende, desempeños bajos en el entorno laboral para brindarles motivación, colocarles metas a alcanzar e integrarlos en los grupos de trabajo para que sintiéndose mejor en el grupo puedan desarrollar mejor el trabajo.

En esta misma línea, Richard Beckhard (1973) citado en (Munch 2005) opina acerca del desarrollo organizacional señalando que “es un esfuerzo planificado de toda la organización” (p. 53) y que se administra desde la alta gerencia para aumentar el bienestar de la organización

por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Ahora bien, las bases teóricas de estos postulados se concretan en la respuesta al cambio como estrategia educativa, de tal forma que éstas puedan adaptarse y responder a los procesos de cambio. De igual manera se propende por la prosperidad de la organización acorde con los procesos organizacionales.

2.2.5 La Teoría Z. La teoría Z (1980) plantea que una empresa consigue mayor productividad cuando involucra a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. En 1981 el norteamericano William Ouchi escribe su libro sobre lo que él llama “La Teoría Z”, donde explica cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés. Para tal efecto, Ouchi hace un estudio comparativo entre la cultura empresarial de los dos países y establece que las técnicas japonesas de administración también sirven para otros países. De igual forma confirma que existen empresas americanas que aplican los valores culturales y organizacionales del tipo de la administración japonesa y en la mayoría de casos son empresas líderes. (Munch 2005: 57).

Además, la teoría Z explica que la “cultura” se refiere a la escala de valores, creencias y actitudes que componen el comportamiento organizacional. En efecto, el paradigma se basa, entre otros, en los valores de confianza, sutileza e intimidad. Por lo anterior, genera un ambiente de espontaneidad en los trabajadores para que ellos demuestren su entrega y honestidad con la empresa. La visión del jefe ha de mostrarse en la organización de los equipos de trabajo, ya que al conocer muy bien a sus trabajadores accede a que los integrantes se entiendan efectivamente en el trabajo en equipo.

De las escuelas expuestas se privilegian tres de ellas como las más que mayores aportes hacen a los objetivos de las organizaciones educacional; estas son: la Escuela del Humano Relacionismo, la del Sistema Social y la del Desarrollo Organizacional. La primera de ellas se destaca por tener en cuenta al ser humano como parte importante de la organización y por promover la utilización de las relaciones humanas al integrar al trabajador en las decisiones. La Escuela del Sistema Social además de ver la influencia de los grupos sociales en la organización busca el equilibrio de los intereses de los integrantes del colectivo. La última de las escuelas se

basa en la respuesta al cambio, que según Warren Bennis promueve el cambio de creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones (Munch 2005:53) para adaptarlas mejor a las demandas del mundo actual.

Gráfica 2. Escuelas Administrativas cuyos aportes a las organizaciones educacionales se destacan.



Fuente: elaboración propia.

De las tres escuelas mencionadas, se considera que la del Desarrollo Organizacional es la que más aporta a la organización educativa, porque incluye la reestructuración de los sistemas tradicionales de la misma y lleva implícita la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos de las empresas. Los cambios que se promueven desde esta escuela, están ligados a las exigencias y demandas que la organización intenta satisfacer: crecimiento, destino, identidad, revitalización, satisfacción, desarrollo humano y eficiencia organizacional.

Gráfica 3. Escuela del Desarrollo Organizacional: elementos que promueve para el cambio.



Fuente: elaboración propia

Estos aspectos son los que deben generar interés entre los docentes para el logro de los objetivos expuestos en el Proyecto Educativo Institucional PEI, ampliando la reflexión sobre la necesidad de iniciar un proceso de cambio y desarrollo humano para empoderar a los miembros de las comunidades educativas de un trabajo consciente que produzca los mejores resultados institucionales y personales.

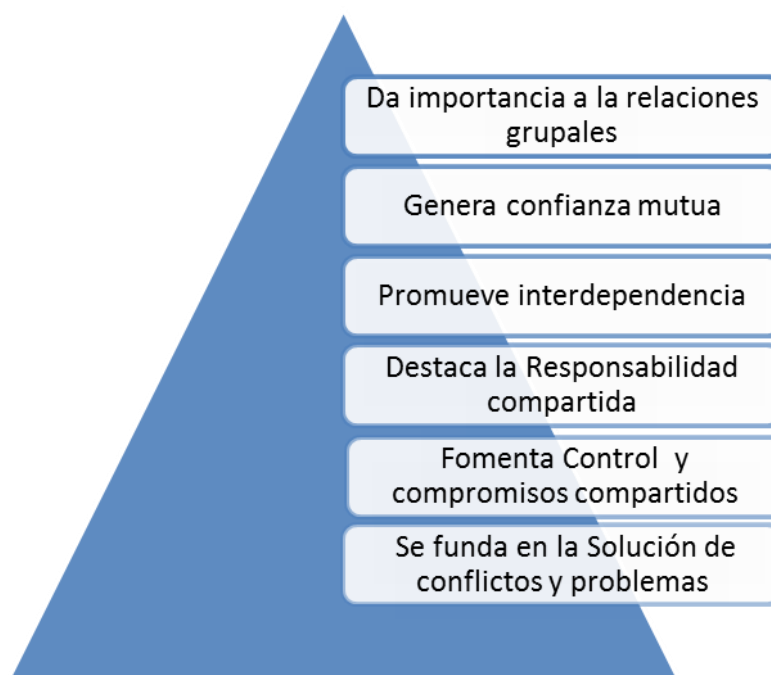
Esto tiene que ver además con el equilibrio social y emocional que se genera en las personas que trabajan juntas trascendiendo su labor. Razón por la cual, se debe dar mayor atención a estos aspectos, en beneficio de un resultado profesional óptimo, elementos tratados en los postulados de la Escuela de desarrollo organizacional. Esta escuela también promueve el cambio en una

organización, resalta la importancia del comportamiento experimentado para dar motivación a todos sus integrantes. Cuando se hace un trabajo efectivo que lleve a resultados de calidad, no solo se incentiva al personal en continuar con propósitos claros, sino que se aprende de las situaciones y se mejoran las competencias interpersonales, se da la posibilidad de establecer relaciones de cooperación y colaboración entre el agente de cambio y las demandas de los estudiantes y padres de familia.

En esta teoría confluyen algunos elementos mencionados en las otras escuelas administrativas que destacan la importancia que se da al ser humano en la organización para la cual labora, transfiere valores para que los factores y sentimientos lleguen a ser considerados legítimos. Por esto, es importante comprender al individuo y al equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones, promover el autocontrol del personal y reducir las tensiones. Estos procesos llevan a la institución a trabajar con eficiencia, crecer y realizarse en su totalidad junto con los integrantes de la comunidad académica, mediante la “administración por equipos” los cuales resaltan la capacidad de los grupos funcionales. Lo anterior es fundamental en las instituciones educativas que tengan como propósito el mejoramiento continuo de sus procesos de gestión.

La escuela de Desarrollo organizacional busca mejores métodos en la solución de conflictos, utiliza procedimientos más racionales y abiertos, a diferencia de métodos tradicionales que se basan en la represión, los acuerdos intermedios y el poder carente de ética. Los postulados del desarrollo organizacional siguen la tendencia de los sistemas orgánicos que según Warren Bennis (1930), tienen características como: la importancia que se da a las relaciones de los grupos y las de los grupos con otros, la confianza mutua, la interdependencia y la responsabilidad compartida, el pertenecer a grupos diversos con la responsabilidad que genera, control y compromiso compartidos, y la solución de conflictos por medio de la solución de problemas. (Münch 2005:55).

Gráfica 4. Sistemas orgánicos de la Escuela del Desarrollo Organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse a lo largo de las ideas expuestas, la Escuela del Desarrollo Humano es la que aporta mayores beneficios a la intención de promover la Escuela como organización en la que se trabaja tomando al sujeto como centro de los procesos efectuados, así como de su participación dentro del colectivo con miras a lograr los fines educativos que le competen. Las escuelas administrativas que se presentaron en párrafos anteriores, muestran la evolución del paradigma inicial con que se manejaba la organización empresarial, en la medida que avanza el tiempo, cambia el prototipo de organización y manejo. Las formas administrativas cambian, evolucionan hacia determinados aspectos que se destacan en el campo empresarial, como: el conocimiento, los valores, el manejo de la autoridad, la toma de decisiones, el trabajo en equipo. Estas modificaciones hacen que hoy las formas de administrar se centren en aspectos relacionados con el ser humano, en este momento aparece la gestión término definido por varios autores que contribuyen con sus aportes a entender y trabajar las diferentes definiciones que se presentan.

2.2.6 Escuelas Administrativas de los Años 90's: Escuela Regenerativa o Renovada. La evolución de los paradigmas administrativos en las diferentes épocas convoca a pensar cómo en estos prevalecen esquemas de la administración tradicional, que aunque apoyan con sus aportes a mejorar los ámbitos humanos y económicos de las comunidades, muchas veces operan en deterioro del bienestar y la dignidad de los trabajadores (Aktouf; 2001: p.578). El autor canadiense de la escuela regenerativa en su libro, "La administración: entre Tradición y Renovación": expone su inquietud por este motivo y a la vez hace propuestas sobre la formación académica de los administradores y hace énfasis en: inculcar una formación ética en relación no solo con las personas y la sociedad sino con la naturaleza. El autor considera necesario trabajar las ciencias y los fundamentos científicos de mayor rigor, aunque se contradigan muchas prácticas de la administración. Esta decisión implica retomar la disciplina intelectual y la cultura general para volver a la creatividad y la innovación. En este sentido, la integración de la nueva formación académica con la experiencia y los saberes generales de la empresa es un complemento indispensable del nuevo administrador (Aktouf 2001: 622).

Omar Aktouf hace un análisis extenso de los procesos de organización, pone de relieve las fallas preponderantes de la administración tradicional, señala de manera inequívoca y argumentada el camino que se debe recorrer para llegar a una administración renovada, reto que en opinión del autor no tiene alternativa si se quiere rescatar la dignidad humana y garantizar la sostenibilidad misma del planeta. Aktouf sustenta su propuesta de una administración renovada con conceptos e instrumentos concretos que trascienden el ámbito de la empresa, como es el caso de la formación misma de los nuevos administradores que deben conducir el cambio. La preocupación de Aktouf coincide con la de otros pensadores, como es el caso del físico y humanista Ernesto Sábato, cuyos planteamientos desde la orilla intelectual no tienen la concreción y la especificidad del especialista, pero expresan cómo la alarma se ha extendido a todos los niveles de la sociedad.

2.3 OTRAS VISIONES DE ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

En este apartado se presenta una relación de aquello que se interpretó en la fase anterior sobre el desarrollo y evolución de las escuelas administrativas con las perspectivas teóricas que presentan Sander (1990) en el ensayo titulado “Gestión y Calidad de Vida”; el trabajo de Juan Casassús (2000) sobre “Problemas de la Gestión Educativa en América Latina” (la tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B); un análisis sobre los modelos pedagógicos como miradas diversas a éstos en cuanto contribuyen a la gestión educativa, así como sobre las posturas que ha venido presentando el Ministerio de Educación Nacional desde el año 2007 cuando declara éste como el año de la “Gestión Educativa”, tal como se ha venido reconociendo hasta la fecha.

Se considera de vital importancia para las instituciones educativas actuales en vía de procesos de mejoramiento, con propósitos claros de alcanzar la calidad de la educación y con miras a hacer cambios sustanciales en los procesos de enseñanza-aprendizaje, hacer una revisión a la temática que aquí se plantea para comprender de una parte, los cambios que ha tenido la educación y de otra, lo que se requiere para mejorar su orientación y en consecuencia, los Directivos y Docentes también cambien sus prácticas pedagógicas desde la base de la reflexión teórica.

2.3.1 Benno Sander (2004): perspectivas de la Gestión Educativa. Para iniciar se observa una subdivisión de lo que ha sido la gestión en América Latina y la presenta el autor presenta Benno Sander. El ensayo ya mencionado hace referencia a las perspectivas de la Gestión Educativa, las que subdivide en tres tipos y coinciden con las diferentes escuelas de administración tratadas en el numeral anterior. El autor señala aspectos sobresalientes de estas, las equipara desde la importancia y necesidad en la educación, resalta la importancia de la gestión educativa y la calidad de vida. Además muestra un análisis histórico de las perspectivas conceptuales y analíticas de la administración educativa y verifica su papel en la mediación administrativa en los establecimientos educativos, evalúa la naturaleza de la calidad de vida, de la educación sobre la aplicación de los conceptos de equidad, libertad, participación y democracia en la gestión educativa.

En el ensayo *Gestión Educativa y Calidad de Vida* (Sander Benno: 1990:203) además de elaborar un rastreo documental señala la división del Paradigma funcionalista de la administración y el segundo paradigma es el interaccionista. Estos paradigmas tienen subdivisiones acordes a los tipos de administración que además de coincidir con las escuelas administrativas de las diferentes épocas históricas, también hacen referencia a los planteamientos de Casassús, de de Zubiría y también coinciden con planteamientos del Ministerio de Educación que se mencionarán más adelante.

El paradigma funcionalista que observa (Sander, 1990:3) se subdivide en tres tipos administrativos, el primero de ellos es el de administración burocrática que coincide con la primera escuela clásica de administración de Munch cuyos principios ya se esbozaron. El objetivo administrativo en este modelo es la eficacia institucional prevaleciendo esta sobre el aspecto individual y humano. Así que la eficacia de los actores educativos se tiene en cuenta solo si se fomenta en función de los objetivos propuestos para la organización para la cual se trabaja. (Sander; 2004: p. 205) plantea y analiza una segunda subdivisión del paradigma funcionalista de administración: la perspectiva idiosincrática que coincide con la teoría histórica de las relaciones humanas, en la que se tiene en cuenta al individuo único con una personalidad definida que se define tanto por las disposiciones personales como por las necesidades.

El desempeño administrativo en este caso, es la eficiencia individual la que tiene prioridad sobre la eficacia institucional por cuanto se inclina con parcialidad a los individuos, a sus necesidades y requerimientos mientras que da poca atención a la eficacia institucional. Por consiguiente, se enfatiza en el individuo con el propósito de satisfacer las necesidades, se busca un comportamiento organizacional óptimo en los centros educativos y se deja de lado la eficacia institucional.

Otra subdivisión del paradigma funcionalista es la perspectiva es la administración integradora que corresponde a la escuela del comportamiento humano la que se ocupa tanto de los fenómenos sociológicos como psicológicos del sistema educativo y sus escuelas. Es clara la atención que se da en este paradigma a la institución educativa como al ser humano. En la

perspectiva interdisciplinaria el directivo docente trabaja con equidad los aspectos institucionales e individuales en los que requiere de eficacia pragmática. La acción integrada del grupo de trabajo facilita la motivación, el desempeño y la mediación de los actores educativos. (Sander: 2004:206). El planteamiento de esta perspectiva administrativa es trascendental para el desarrollo del trabajo por cuanto trabaja con equidad los requerimientos de la institución educativa como las necesidades de los seres humanos que laboran en las instituciones educativas: los docentes, directivos y personal de servicios auxiliares. Así se puede dar respuesta a las demandas del MEN, de los padres de familia y se mejora con eficacia el clima laboral de los centros educativos.

El paradigma interaccionista de administración tiene su génesis en las teorías críticas de tradición libertaria del conflicto en las ciencias sociales y la pedagogía, lo menciona (Sander; 2004: p. 207). Dentro de este modelo, al igual que en la clasificación funcionalista se presentan tres perspectivas distintas de administración con mediaciones y orientaciones epistemológicas diferentes en las que se observan posturas y concepciones acerca de la escuela y de la condición humana. La primera subdivisión es la administración estructuralista la cual tiene su origen en las interpretaciones re-productivistas del sistema educativo y de la sociedad. Tuvo su desarrollo en los años 60 y 70.

Este tipo de administración se ocupa del orden y del poder que regula los distintos aspectos del sistema educativo y social en el que prevalece lo económico por sobre la acción y el sujeto. Es interesante la observación que hacen teóricos de la reproducción en otros países (EEUU y Europa) como la estructura interna del sistema educativo reproduce la estructura social moldeada por la economía. En este modelo la mediación está dada por imposiciones de orden económico y se dejan de lado las aspiraciones culturales y necesidades de los individuos. El paradigma se critica por tener su interés básico en la parte económica olvidándose del ser humano que es parte fundamental en la organización y sin el cual no puede desarrollarse la labor educativa.

La segunda clasificación del paradigma interaccionista es la administración interpretativa que deriva de la epistemología humanista derivada del existencialismo promovidas por Heidegger y Sartre. Los postulados que se aplican a este tipo de dirección a la educación encuentran su interés básico en la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana; da atención tanto

a la intencionalidad y a la libertad tanto en la educación como en la sociedad, la prelación hacia lo económico decae. Reivindica el interés por la existencia humana y por la libertad más que por las estructuras institucionales y metas materiales (Sander: 1990-211). La categorización que se presenta se acerca a los objetivos planteados para el tema de investigación en el sentido de hallar una mediación en diferentes tipos de acciones que ocurren en el ámbito educativo.

El ser humano es importante para esta perspectiva y su interés se basa en él más que en los intereses institucionales. Sin embargo, cuestiona el planteamiento dado que la institución además de tener seres humanos que son importantes en la tarea educativa, también tiene objetivos institucionales claros diseñados para desarrollar y avanzar. Si el sistema educativo adopta el paradigma dialógico, dará mayor prelación al principio de subjetividad, anteponiéndolo sobre el de la objetividad lo cual rompe con la armonía y equidad que debe mantenerse para que haya una verdadera interacción entre docentes y tareas a desarrollar para que se alcancen los estándares de calidad que se proponen.

La tercera subdivisión interaccionista “es la dialógica la cual se fundamenta en la interpretación dialéctica de múltiples contradicciones” (Sander,1990:8). Entre estas contradicciones tiene en cuenta todas aquellas que hacen referencia al sistema educativo. Además el paradigma tiene en cuenta tanto la relación humana como el funcionamiento del sistema educativo aspectos que equilibran la acción educativa para hacerla competente y productiva en bien tanto del centro educativo como de los seres humanos que interactúan en él. Los seguidores del paradigma más representativos son Habermas y Freire. La mediación que utiliza este paradigma es puntual y real entre el sistema educativo, la sociedad y todos sus componentes hace que se establezca un balance entre teoría y práctica e intereses tanto de sujetos como los institucionales. “Cuando el sistema educativo adopta la gestión dialógica como su estilo administrativo, el criterio de totalidad tendrá precedencia tanto sobre la subjetividad como la objetividad” (Sander 1990: p. 9).

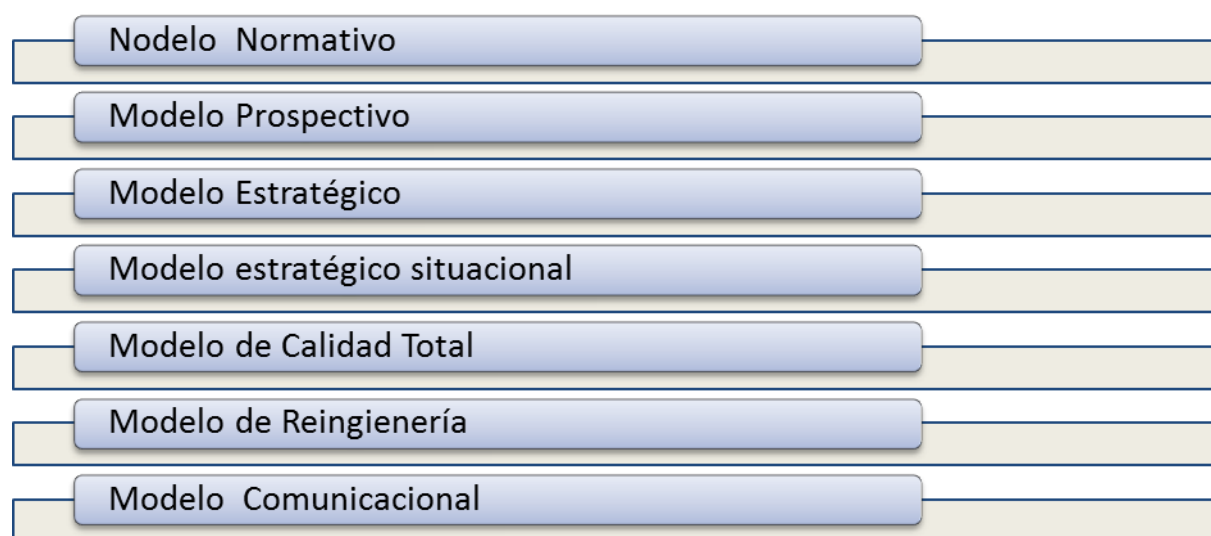
La administración dialógica es la perspectiva que conviene al planteamiento del problema ya que se entiende como un trabajo coherente en el deber ser de las instituciones, es imprescindible dar atención a los seres humanos que laboran como a las instituciones en donde se desarrollen

trabajos de calidad con el propósito de responder a las demandas de la sociedad en que se halla inserta.

2.3.2 Juan Casassús (2000): La Acción Humana en la Organización. Autor que trata el tema de gestión educativa, centrandó sus argumentos en la teoría de la gestión como comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la organización; hace un recorrido por la gestión desde la antigüedad clásica hasta la época actual, para ver cómo se desarrolla la gestión a partir de experiencias concretas. Esta corriente se transfiere a los enfoques de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Según Casassús, es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario con estructura.

El análisis planteado por él se centra en los modelos pedagógicos sobre los cuales se ha encauzado la transformación educativa. Los caracteriza y a partir de esto observa en ellos cómo cada uno trata de suplir falencias del anterior modelo o dar respuesta a situaciones que se presentan en los contextos donde se aplican. Estos modelos son: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total y el de reingeniería, (Casassús 2000:7).

Grafica 5. Modelos de base para el análisis propuesto por Casassús.



Fuente: Elaboración propia.

Casassús hace claridad en que cada modelo tiene fortalezas y su intencionalidad es buena aunque también tiene limitaciones; la visión normativa según el autor, es aquella que tuvo avance en los años cincuenta e inicios de los sesenta en los cuales se construyen los planes de desarrollo y por ende se proyectan en el desarrollo educativo. El futuro en esta visión tiene relevancia al planificar y decidir las acciones para proyectarlas en el tiempo; desconoce la dinámica de la sociedad, es de corte vertical, tradicional. Aquí se vuelve a coincidir con los planteamientos de Munch y Sander en cuanto a los primeros esquemas administrativos tradicionales. Al finalizar la década se observa que los intentos de trabajo con este estilo administrativo no dieron los mejores resultados en lo que respecta a la visión de futuro. Surge entonces el modelo prospectivo que focaliza las visiones de futuro y con él resulta la planeación prospectiva.

El autor muestra como los elementos que se utilizan en este tipo de visión son los mismos del enfoque proyectivo de la visión normativa. Sobre la base de los modelos anteriores, Casassús observa que estos dan la pauta para que se genere la Gestión Estratégica consistente en el seguimiento de la norma, de la utilización y articulación de los recursos tanto materiales como humanos para alcanzar los objetivos propuestos. Las actividades que aquí se plantean son importantes en cuanto destacan no solo las actividades de orden institucional y material sino la importancia que se da al factor humano en el desempeño de la labor educativa.

La crisis económica de los ochenta hace que este modelo de gestión se implemente y da origen a la técnica FODA¹ que se utiliza para poner de manifiesto la totalidad organizacional aunque el paradigma se adapta a la educación hasta inicios de los años noventa. “El pensamiento estratégico tiene su origen en el pensamiento de tipo militar el cual se proyecta a los diferentes tipos de organizaciones y a inicios de los años noventa a la educación” (Casassús 2000:9).

La crisis económica de los años setenta repercute tardíamente en América Latina y se proyecta como una dificultad financiera de gran escala a inicios de 1980, lo que genera inestabilidad social. Frente a la situación emergen nuevas formas de enfrentar la situación y a la

¹ La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

planificación estratégica se le añade el elemento situacional o el de viabilidad de las políticas. El nuevo planteamiento de planificación situacional además de reconocer la diferencia entre los actores que se involucran, se preocupa por enfrentar y atender los problemas que se presentan y que tienden a mejorar un “futuro deseado” (Casassús 2000:10). En este punto la forma de gestión trata de resolver aspectos de mayor tensión de las problemáticas que se presentan, teniendo en cuenta el aspecto situacional planteado por Carlos Matus quien relaciona la situación de los actores como los aspectos a resolver situaciones.

De esta manera, en 1990 se utilizan nuevas formas de gestión que incluyen los consensos sociales y la búsqueda de acuerdos como formas de gestionar los procesos educativos. Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de *calidad total* en el Japón. A mediados de la década de los ochenta, la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre sólo a inicio de los años noventa en América Latina. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización. (Casassús 2000:9). En este contexto, el tema de calidad en educación hace fijar la atención en “quien” hace uso del servicio educativo, surge el interés por el resultado de los procesos a lo que se da relevancia aún más que a las necesidades estatales.

La aplicación del concepto de calidad hace que de inmediato se piense más en los resultados que en los procesos que se desarrollan en la escuela. Sin embargo, se requiere de revisión constante a los procesos en los que se intenta disminuir costos, “la flexibilidad tanto operativa como funcional” se hace mayor (Casassús, 2000:11). La perspectiva de la *reingeniería* se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio: uno, además de mejorar es necesario hacer un cambio cualitativo; dos, debe haber mayor exigencia en el tipo de educación que se debe brindar ya que el sistema ahora es descentralizado y abierto; y tres, el cambio debe ser mayor, con más compromiso tanto con el medio en donde se esté como con las estructuras y las personas que componen las instituciones, lo cual tiene que ver con el modelo comunicacional

Los siete modelos a que hace referencia Casassús, muestran un recorrido interesante: se parte del modelo normativo, luego revisa los otros paradigmas que priorizan aspectos de acuerdo con las necesidades tanto sociales como antropológicas, se definen y se extraen rasgos característicos en los que se atiende “en primer lugar al sistema en su conjunto, luego se da lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos, y se finaliza con las personas que constituyen la organización. A este proceso lo hemos llamado el proceso de emergencia del sujeto”. (Casassús 2000:13). El proceso de flexibilización se destaca en la medida que se pierde la rigidez que ha predominado en la mayor parte de la aplicación de procesos administrativos y de dirección del sistema educativo. Las situaciones rígidas, determinadas y estables se proyectan a situaciones cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan revisiones constantes mediante la innovación.

Es así como el interés por el análisis de los contextos propios de las perspectivas estratégica, de calidad total y de re-ingeniería se hacen importantes en el desarrollo del trabajo pedagógico. En esa ambivalencia de concreción y flexibilización, Casassús observa una serie de desplazamientos entre “dos visiones distintas de los contextos internos y externos de la organización que constituyen representaciones del contexto tanto interno como externo, en el cual operan las organizaciones. Estas dos reconstrucciones se presentan en el siguiente cuadro y las caracterizamos como visión de tipo A y visión de tipo B” (Casassús 2000:13).

La clasificación que plantea Casassús caracteriza una manera de representar el mundo. Es así como a cada forma de representación, le asigna ciertos modelos de gestión. En esta caracterización la columna izquierda de tipo A, representa una visión paradigmática, mientras que la columna de la derecha representa otra visión paradigmática de tipo B. (Casassús 2000:13). En el cuadro a continuación se presentan los componentes de esta forma de representación según el autor.

Tabla 3. Reconstrucciones del contexto según los tipos A y B propuestos por Casasús.

VISIÓN TIPO A	VISIÓN TIPO B
<i>Determinado</i>	<i>Indeterminado</i>
<i>Abstracto</i>	<i>Concreto</i>
<i>Seguro</i>	<i>Incierto</i>
<i>Rígido</i>	<i>Flexible</i>
<i>Arriba</i>	<i>Abajo</i>
<i>Homogéneo</i>	<i>Diverso</i>
<i>Unidimensional</i>	<i>Multidimensional</i>
<i>(Objetivo)</i>	<i>(Subjetivo)</i>

Fuente: Casasús, (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. (p. 13).

El cuadro incorpora la forma como el autor representa el mundo; así, el universo A posee las características que aparecen en el cuadro en la columna A; de igual manera, la representación del mundo tiene características planteadas en la columna B. Las características de A son opuestas a las de las de B y por ende los estilos de gestión para trabajar las prácticas de mundo son opuestos entre sí. En A donde el mundo ya aparece definido, concreto, lineal, rígido y unidimensional, la forma gestiva se hace más sencilla al aplicar técnicas y procedimientos preestablecidos que concuerdan no solo con el tipo de sociedad en la que se halla inserta, sino al universo concebido por el individuo el cual cuida sistemáticamente de no salirse de los parámetros para los cuales trabaja. Por el contrario la visión de tipo B planteada por J. Casasús muestra un universo cambiante en el que los contextos difieren en gran escala, son diversos, variables y para los cuales hay que trabajar con tacto y acierto; en este tipo de representación el cambio es perturbador y hay que trabajarlo con acierto.

En el ámbito educacional, los objetivos que se deben plantear para gestionar uno u otro tipo de visión, han de ser diferentes, la práctica también ha de tener acciones que se ubiquen en satisfacer necesidades tanto de unos como de otros. El conocimiento, que se desarrolla en el paradigma A es netamente memorístico, mientras que en el B se tiende a desarrollar competencias, las reformas curriculares en curso se orientan a pasar del fomento de la adquisición de conocimientos de primer grado (memorístico), hacia el desarrollo de un conocimiento de segundo grado entendido como competencias (superiores) para operar en el mundo en cambio

permanente e inestable. Las destrezas requeridas para operar en un mundo turbulento, perplejo y cambiante. En este universo, las destrezas son otras, se trata de meta destrezas tales como el auto conocimiento, la capacidad de análisis, autoevaluación, capacidad comunicativa, capacidad de adaptación, creatividad. En cuanto al estilo de gestión, las preferencias por un tipo u otro implican privilegiar unos tipos de gestión por sobre otros.

2.3.3 Modelos Pedagógicos en el Contexto de la Gestión. De las aproximaciones generales que en los párrafos anteriores se han hecho en torno al proceso de gestión educativa, y que se traducen en el carácter de la intencionalidad con la cual se maneja la educación y por ende en las que se apoyan las prácticas educativas, el modelo pedagógico surge como el proceso que ha permitido a diversas generaciones definir de acuerdo con su momento histórico cómo deben ser desarrolladas las acciones educativas. Es así como se habla de modelos pedagógicos en los espacios institucionales, sin tener muchas veces una definición exacta que garantice en la praxis aquello que se expone en los Proyecto Educativos Institucionales como enfoque de dichas prácticas.

En educación, y al realizar un análisis en particular, los modelos pedagógicos han sido sometidos a una transformación constante ya que cada teórico expone una postura diferente sustentada en la respectiva ciencia dominada (Reina R.; 2013: p. 21). Este desarrollo ha generado el enriquecimiento en la producción y apropiación del conocimiento y ha disminuido la distancia abismal que existe entre las características sociales, éticas y ocupacionales de los individuos que exige la sociedad productiva y los que se forman actualmente en las instituciones educativas. Esta evolución no solo es conceptual, sino que modifica algunos elementos importantes que desde el punto de vista de Rafael Porlan (1995) son: los contenidos, las estrategias didácticas, las formas y fines de la evaluación, componentes que le dan forma a un modelo pedagógico. (p. 72).

En cuanto a este último vale la pena mencionar que, el término se ha empleado de manera un poco ambigua y confundiéndolo con tendencias, corrientes, enfoques o paradigmas pedagógicos sin contemplar parámetros claros que se interrelacionan para el análisis de un verdadero modelo pedagógico como deben ser: las metas educativas, los contenidos de enseñanza, el estilo de relación entre profesor-alumno, los métodos de enseñanza, los conceptos básicos de desarrollo y

el tipo de institución educativa (Bautista y Flórez; 1993: p. 15). Son aspectos que se podrían contemplar como fundamentales o alternativas básicas para la gestión y organización del proceso de enseñanza con calidad.

Aún así, se han expresado muchas otras concepciones en torno a modelo pedagógico caracterizándolo como el camino para lograr los fines de los procesos de enseñanza en un contexto histórico, social y cultural y apuntando a un tipo de sujeto que se quiere formar según los valores de una determinada sociedad. Es por lo que Mario Díaz (1986) afirma que un modelo pedagógico puede considerarse como un dispositivo de transmisión cultural que deriva de una forma particular de selección, organización y evaluación del conocimiento escolar. (p. 12). Pero también se ha considerado como aquella construcción teórica orientada a interpretar, diseñar y transformar la actividad educativa, fundamentada en principios científicos e ideológicos, en respuesta a una necesidad histórica (Moreno y Contreras; 2012: p. 16).

Para otros, el concepto de modelo pedagógico es más crítico frente al papel de la escuela como institución encargada de gestionar los procedimientos de organización de la enseñanza; frente a esto, Rafael Flórez (2000) señala que su propósito no ha sido penetrar en la esencia misma de la enseñanza, sino reglamentar o normativizar el proceso educativo (p. 88). Esto significa que el modelo educativo se enfoca a determinar qué, a quiénes, con qué procedimientos, a qué horas, dónde, bajo qué reglamentos disciplinarios se debe realizar el proceso de enseñanza con miras a moldear cualidades y virtudes de los educandos.

En términos generales, el modelo pedagógico tradicionalmente se ha particularizado como la ruta de navegación de los procesos y prácticas de enseñanza, el currículo, la didáctica, la evaluación, tal como se expresa en los Proyectos Educativos Institucionales. Es por lo mismo que se pueden contemplar como el punto de referencia de la gestión educativa, siempre y cuando haga visible su articulación con los principios, los valores, el perfil del educando, los contenidos teleológicos de la escuela, sus campos de acción, el rol de directivos, docentes, educandos y comunidad de padres. Sintetizando, el modelo pedagógico como componente de la gestión hace referencia a los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la finalidad de la educación: currículo, metodología, evaluación, relación, estudiantes-docentes, todo en función de la

concepción que a nivel institucional se tenga como postura teórica para responder a los retos y expectativas que se presentan en el contexto donde se inserta la institución educativa.

Vinculando el modelo pedagógico al proceso de gestión, posibilita explorar diversas relaciones que se generan al interior de la escuela a fin de entender y reafirmar el papel de directivos y docentes frente a las exigencias de las políticas educativas, no como simples ejecutores de normas dictadas por el Estado regulador, sino haciéndose partícipes activos de procesos que lleven a la construcción de una verdadera ruta metodológica que lleve a la integración de todas las dimensiones que se expresan en el proceso pedagógico. Esto tiene ciertas exigencias que convocan a la problematización sobre lo que es realmente un modelo pedagógico, superando el tradicional ejercicio de contemplar en el PEI conceptos básicos sobre constructivismo, para señalarlos como modelo pedagógico.

Se requiere ir más allá de esto, haciendo uso de la reflexión sobre la relación teoría-práctica, forjando el reconocimiento de la escuela como campo de sentido, de investigación, de sistematización de experiencias compartidas; es decir, que lo que se requiere es asumir el aula como espacio de formación continua y permanente, que de cabida al cambio, a la innovación y a la gestión como infraestructura para la efectividad de los procesos de enseñanza.

2.4 GESTIÓN Y EDUCACIÓN

Para desarrollar la temática que corresponde a este numeral, se acude a autores que tratan el tema de la gestión ubicándolo en la dinámica de la escuela como institución que le compete además de socializar el conocimiento, gestionar los procesos que allí se desarrollan. Para avanzar en el desarrollo de esta temática se contemplan algunos aspectos específicos que se visualizan a través de la siguiente gráfica.

Gráfica 6. Componentes de la temática desarrollada en torno a Gestión en Educación.



Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Análisis del Concepto de Gestión. En Latinoamérica el concepto “Gestión”, llega en primer lugar a México a través del enfoque no directivo de Rogers y de los autores franceses, representativos del análisis institucional y de autogestión pedagógica. En este país, uno de los primeros trabajos que utilizó el término gestión pedagógica fue el publicado por Ezpeleta y Furlán (1992), como producto del seminario internacional “La gestión pedagógica de los planteles escolares” el cual se llevó a cabo en Ciudad de México y que reunió trabajos de investigadores mexicanos, latinoamericanos y españoles.

De igual manera que en la gestión de la educación, la lectura sobre diferentes textos de gestión educativa permite hacer una revisión de los enunciados presentados por los autores que se relacionan en los párrafos siguientes. Se puede inferir que en ellos se plantean dos estilos de gestión educativa: una que se enfoca a los procesos que se deben desarrollar en la organización, y otra, en referencia a otras definiciones que dan mayor importancia a las personas, a la motivación e interés de ellas en el campo laboral y el desempeño que ejercen aspectos de trascendencia en el desarrollo del tema en mención.

La Gestión es una derivación de la Administración como ciencia, en donde sus fundamentos giran alrededor de la *dirección* que en términos de Henry Fayol (1916) es: “la forma como se imparten órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica lo que se debe hacer” (p.51) a través de la planeación, organización, coordinación y control para el logro de objetivos comunes pertinentes al desarrollo social de una empresa. El manejo de la autoridad resulta en una gestión de orden y mando, centralizada de poder, y lo considera como un proceso vital en la organización en la cual los seres humanos que la integran responden de manera positiva o negativa.

Es claro que tanto la administración como la gestión hacen relación a las formas como se dirigen las organizaciones, se asigna trabajo, se hace el seguimiento oportuno para obtener buenos resultados según metas a alcanzar ya sea en la empresa o en la institución educativa. Los conceptos se diferencian en las formas como se imparten las órdenes, en los manejos que se dan con el personal al interior de las organizaciones y las formas como se asumen los resultados. En consecuencia, el término gestión surge de la evolución progresiva de la administración y se entiende como un modelo de esta. Su principal objetivo es aportar una configuración en diferentes ámbitos, mediante el establecimiento de compromiso de participación integral del colectivo de trabajo en los procesos de organización, resolución de conflictos, dirección e identificación de retos de transformación institucional, mediante proyectos institucionales que conduzcan a la innovación.

El manejo de la autoridad como lo plantea Fayol tiene trascendencia en la conducción del talento humano en una empresa, esta permite que los empleados trabajen con el propósito de alcanzar metas propuestas. Por el contrario, si no se hace buen uso del mando, la motivación se puede debilitar, el interés decrecer y los niveles de rendimiento bajar al desestabilizar la producción. Es importante entender cómo la autoridad y las metas organizacionales han de apropiarse con certeza para que produzcan buenos resultados, se alcancen los objetivos propuestos y los efectos sean cada vez mejores para generar procesos de alta calidad en una organización en bien de los integrantes de la comunidad que la conforman.

Esta concepción se puede aplicar a las instituciones en las que el cambio es inevitable, se deben desarrollar competencias de planeación, seguimiento y evaluación para que los integrantes de una organización desarrollen aptitudes, habilidades y destrezas para viabilizar procesos con la idea de responder al crecimiento intelectual de los sujetos. Permitir a los trabajadores ejecutar acciones de planeación les permite mejorar su visión sobre la organización, les da motivación para mejorar su labor. De igual manera desarrollar conocimiento sobre las acciones de desempeño que se programan, mejora el desempeño de los empleados ya que sienten que su trabajo es significativo e importante. Realizar acciones de evaluación en cada momento permite ver las fortalezas de los procesos, de las personas que se involucran en ellos y estimula a continuar en el logro de objetivos que se proponen. Por lo anterior, se incluye al sujeto dentro del proceso de gestión, se hace partícipe del mismo y se le permite el desarrollo integral lo que a su vez se proyecta en el progreso de la organización.

Por otra parte, Pilar Pozner, argentina, magister en educación, presenta algunas definiciones de gestión citadas en la ponencia Aprender y Desaprender para Enseñar, (Pozner 2008:7) por lo que hace una síntesis de éstas y concluye que la gestión exige de varias competencias que se desarrollan en los diferentes pasos que tienen lugar en una organización, desde que se inicia el proceso de gestión hasta que finaliza. La autora enfatiza que en la medida en que se convoca al personal a trabajar, se dan objetivos claros, se motiva, se descubren en las personas aptitudes que con la práctica se vuelven habilidades, lo que les permite alcanzar altos desempeños en las funciones que se les asignen. La autora agrega que es primordial destacar las destrezas de los integrantes en una institución para que se desarrollen al tiempo con las actividades que se desarrollan en ella. Concluye que es ineludible sostener el ritmo de trabajo para conservar la motivación de los empleados al desarrollarlos cada vez más. Así se logran altos niveles de experiencia, de compromiso para que la institución y los sujetos crezcan en su totalidad.

Este aspecto se considera importante porque conduce no solo a implicar a los miembros de una organización en las diferentes actividades que allí se realizan, sino que hay que tener en cuenta sus capacidades para velar por su desarrollo, mantener motivos que dignifique la labor de los docentes mediante el trabajo que realizan y en consecuencia haya conocimiento y trabajo productivo en la institución. También, Pozner se refiere al “un conjunto de procesos teórico-

prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales” (p.8). Y es que el sistema educativo no es lineal sino que se compone de diferentes elementos, procesos, proyectos que en la práctica se entrecruzan y requieren de la intervención oportuna de las personas para trabajarlos y mostrar buenos resultados de su intervención, por tanto, el trabajo de la gestión es transversal. También la autora se refiere a la gestión como: “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” (Pozner; 2000: p.16). Es así como los procesos que se desarrollan en la institución educativa han de estar orientados de forma adecuada desde la dirección docente, con objetivos claros, coherentes y acordes a los lineamientos propuestos en el proyecto educativo.

Para finalizar (Pozner 2000) hace alusión a la exploración y explotación de todas las oportunidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. La labor educativa por su dinámica propia y por ser un proceso que compromete a seres humanos en su desempeño, está sujeta a diversas posibilidades que no se pueden desaprovechar si se quiere mejorar. Se hace necesario aprovechar al máximo el potencial humano de la institución, su conocimiento y experiencia en el desarrollo de procesos que conduzcan permanentemente a situaciones de transformación del entorno institucional y de las personas que allí laboran.

Luego, Inés Aguerrondo argentina, licenciada en sociología, docente de las maestrías de planeamiento y educación, e investigadora de la UNESCO sostiene que tanto la organización como la gestión son aspectos complementarios. El tema de la planeación hace referencia fundamental a los aspectos de estructuración de la forma institucional. El campo de la gestión es de la ‘gerencia’, es decir aquél que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento. (Aguerrondo 1996:5) En este sentido, la autora además de considerar la complementariedad de la organización y la gestión, resalta la importancia de la planeación de los procesos con el propósito de alcanzar los objetivos planteados y de supervisar para que se dé cabal cumplimiento a estos.

Además, Juan Cassasus (2004) investigador y consultor chileno, quien trabajó varios años en la UNESCO, especialista en gestión educativa, define la gestión como acción humana, y esta

acción se hace con el propósito de lograr los objetivos que se propone una organización para hacer el trabajo efectivo y que de los resultados que se quieren (p.4). Es así como en todas las organizaciones creadas por el hombre hay acción, movimiento, se plantean metas y se quieren alcanzar. Para que haya resultados positivos en una organización, esta debe apropiarse del conocimiento de la misma en un contexto determinado por aspectos políticos, sociales y económicos, revisar las demandas de estos ámbitos y generar acciones de todos sus integrantes para responder con acierto y efectividad.

De otra parte, (Gore 1996) Licenciado en Ciencias de la Educación, graduado en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, citado en (Pozner 2000) define la “gestión como un saber de síntesis, capaz de ligar conocimiento y acción, que vincula ética con eficacia, política con administración; en procesos que apuntan al mejoramiento continuo”(p. 22). Se hace necesario analizar la importancia de estos procesos los cuales tienen campo de acción en diferentes espacios. La gestión fusiona elementos de la administración con los de gestión para lograr resultados, hacer su labor eficiente y de compromiso con la comunidad y el contexto en donde se establece.

Con base en los conceptos antes expuestos, se puede concluir que gestión es un término amplio que deriva de la Administración y le resulta complementario. Se observa que las definiciones de gestión expuestas por Casassús, Gore, Pozner y Aguerro coinciden al proponer el desarrollo de competencias para actuar con certeza en un contexto; con ello se busca alcanzar los objetivos propuestos en una organización mediante la acción de los sujetos que la componen. Para ello es necesario seguir los pasos de planeación, seguimiento y evaluación sin perder de vista la naturaleza de seres humanos que tienen las personas que la integran.

Esto es de gran importancia para el presente estudio, en cuanto permite destacar su relación con las instituciones educativas donde se precisa la interacción de los sujetos, la interpretación de la manera en que los docentes se identifican, se valoran y se distinguen como personas que se reafirman en su individualidad. Esto debe llevar a la reflexión sobre el olvido en que se tiene al individuo, y desde esta base, atender a nuevas formas de interactuar en los entornos laborales en los que se debe reconocer a la persona, en el que sus ideas y competencias se valoren y se

coloquen al servicio de un trabajo conjunto, en donde la obligación se sustituya por la ética de la responsabilidad. Es así como cualquier miembro en una institución que con su aporte de conocimiento, de experiencia, de desempeño como trabajador y como ser humano genera valor agregado, contribuye al cambio, destaca la importancia de la cultura y de la ética.

Por lo mismo, la gestión de las instituciones educativas necesita una nueva forma de tratamiento, en donde se dé importancia a las personas, ya sean externas o internas a la institución, lo cual se puede interpretar como un mecanismo de adaptación a las exigencias del contexto socio-histórico que es característico de las sociedades actuales. El sistema educativo no puede desconocer que hace parte del sistema social, y que la evolución del mundo afecta a los centros educativos. Por ello se hace necesario, hoy más que nunca, disponer de elementos que, sirvan de guía, que permitan anticiparse a los procesos y gestionar los cambios con el fin de brindar mejores oportunidades a los integrantes de las instituciones.

En consecuencia, se precisa de un liderazgo efectivo que conduzca a la institución hacia los objetivos que se plantea, a la preocupación por las personas que se convierten en el eje de la organización, a desarrollar una cultura compartida que otorgue fuerza a los compromisos individuales y los oriente en una misma dirección y al dominio de sus respectivas áreas de actividad. Se debe dar la importancia necesaria a las personas en las instituciones, al mejoramiento como responsabilidad individual, al trabajo bien hecho como exigencia de esa responsabilidad y como fuente de satisfacción personal, a la participación, a la colaboración y al trabajo en equipo como elementos fundamentales de la organización, al reconocimiento, como signo de humanidad de quien lo otorga y lo recibe. Aspectos que definen el desempeño de la gestión en la educación y explican en gran medida, el buen funcionamiento de aquellas organizaciones que lo asumen como propio.

Es también importante tener en cuenta la calidad de los procesos pedagógicos, las exigencias educativas que consideran que para hacer cambios relevantes en la institución, se hace necesaria una buena gestión pedagógica, que se dirija a una visión moderna de la educación, en donde se implementen acciones para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, gestión de la educación, también el conocimiento del planes relacionados con la cultura, la tecnología, la

ciencia y la ética. Por lo anterior, el docente se debe comprometer en los procesos educativos, no solo como quien imparte el saber, sino también como garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica. Los aspectos de compromiso, la dedicación de tiempo necesario para desarrollar la labor educativa se deben mejorar para que produzcan mejores resultados, buscar los espacios y las acciones para que la institución educativa decida un programa de mejoramiento permanente con énfasis en la educación. Asimismo, el maestro desde su gestión pedagógica debe buscar la forma en que este ejercicio sea significativo y trascendente en la comunidad educativa, por ser en ésta donde debe mostrar sus competencias a nivel profesional y pedagógico, incluyendo lo disciplinar, lo didáctico y lo humano.

La gestión por su definición y esencia se proyecta también con formas que influyen en la educación con ideas, procesos y acciones para orientar las instituciones educativas. Con ello se complementa el objetivo del cambio organizacional que es buscar mayor rendimiento al tener en cuenta al ser humano, se va del manejo rígido de evolución lenta a uno más flexible, de cambio vertiginoso que la época actual amerita. Es así como Juan Casassús (2000) identifica enfoques conceptuales que dan en la gestión de la educación en Latinoamérica, los ubica en la época en que se desarrollan y los caracteriza para ver la trascendencia que tienen en el momento histórico en el que tienen lugar. De otra parte, en educación, la gestión por ser un ámbito de participación, de trabajo conjunto, de toma de decisiones, de motivación y demás los procesos han de ser motivados, concertados, acompañados mediante el rastreo de las actividades que se programen. “Porque la educación es un acto de reflexión en la acción y sobre la acción” (Dewey, 1993).

La razón por la cual se hace un análisis de la Administración y luego de la Gestión, es porque por esta vía se llega a la Administración Escolar, y a la Gestión Educativa; esto a su vez conduce a la necesidad de pensar en la Gestión de la Educación como oportunidad de reconocer conocimientos, valores y motivaciones entre factores que tienen que ver con las ciencias de la educación, en las que su objeto de estudio es el ser humano.

2.4.2 La Gestión en Educación. De acuerdo con lo anterior, los avances señalados en la administración y que se plantean en las escuelas analizadas, admiten ver como las teorías

administrativas evolucionan y destacan aspectos del campo empresarial, lo que hace que hoy se centre en aspectos relacionados con el ser humano, y estos a su vez están influyendo en la educación actual.

El siglo XXI trajo consigo un cambio imprescindible de mentalidad en los individuos, donde la sociedad del conocimiento propicia nuevas formas de trabajo para el desarrollo del sujeto Drucker (1993), Toffler (1990), Thurow (1992), Reich (1993), Castells (1997). Se concluye que el docente, como integrante de una comunidad educativa, debe estar al tanto de los cambios que suceden a diario en su entorno, en la sociedad y en el mundo. Por lo anterior, reclama un trato acorde al trabajo que desempeña, el cual debe atenderse en su integralidad. Al considerar sus dimensiones dentro de la institución educativa se ayuda a que contribuya con efectividad en el desarrollo de los procesos que se den en la institución. (Maturana 1999). En este sentido, se reivindica al ser humano como ser integral con necesidades que suplir, pero con potencialidades para desarrollar y poner al servicio de la organización y de otros sujetos.

Aspectos que asociados al tema educativo lleva a considerar que es fundamental resaltar el trabajo intelectual del docente como resultado de la experiencia que adquiere cuando está en contacto con los estudiantes, los directivos y sus mismos pares. Esto implica que el liderazgo en una comunidad académica requiera la apertura de espacios donde haya un encuentro agradable para todos y se pueda hacer la reflexión de los procesos que se adelantan en la institución. De esta manera se está en camino de construir mejores prácticas, tener excelentes desempeños y estimular el crecimiento de la institución en los ámbitos intelectual, cultural y social, respectivamente.

Münch (2005) propone modificar y reorganizar el sistema educativo en su totalidad como lo exige un esfuerzo de los actores educativos del sistema. Entonces es indispensable empezar a generar cambios desde las bases de las instituciones educativas para hacer uso adecuado de la experiencia que pueden aportar como organizaciones, tanto por su modelo de gestión como por sus recursos humanos. Allí cumple un papel relevante el equipo de dirección docente ya que se deben propiciar encuentros pedagógicos en los que haya una real participación de todos los docentes, para que las experiencias de todos (sin excepción) sean válidas, y se rescaten sus

conocimientos en beneficio de la institución.

El “sistema orgánico” propuesto por Münch (2005:55) hay que tenerlo en cuenta para resaltar la visión del trabajador como medio de producción y retomarlo desde su condición de ser humano integral, el cual es parte esencial en su lugar de trabajo. Es así como en este paradigma prevalece la confianza mutua, llevando a que la responsabilidad y el control se compartan y la solución de conflictos se dé mediante el diálogo fluido y constante. Temas como el clima laboral y las relaciones humanas se rescatan ahora como ejes desde donde parten todos los procesos de producción y de administración, que unidos conforman la estructura de la organización y la conducen a un mejor funcionamiento.

La definición de Furlán, Landesman y Pasillas (1992:141) sobre gestión pedagógica se refiere a gobierno y más puntualmente, incluye a los sujetos cuando menciona la participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma más que ajustarse a la idea de administración. Si bien es necesaria una dirección que proporcione lineamientos de trabajo, estos en lo posible han de ser analizados por el colectivo de labor en el que se vea la necesidad de su aplicación, que se elabore un proyecto conjunto con la disposición de todos, se haga un adecuado seguimiento y que se definan los aspectos susceptibles de valoración.

En la misma dirección, Molins (1998) hace referencia al proceso de gestión y comenta que ésta "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (p. 25). El autor explica que las instituciones educativas necesitan darle direccionalidad al servicio que ofrecen, al basarse en la normativa legal, la normativa general, y la técnica. Cuando se dice que los centros educativos se nutren de las ciencias de la educación como son la pedagogía, la didáctica y además de elementos como el currículo oculto y el amplio, las políticas y los planes educativos se infiere que en los procesos participan seres humanos.

La definición de Molins se ajusta a la realidad de la gestión educativa en la que se da cabida a la participación y al trabajo conjunto de los docentes para alcanzar los objetivos que se plantean. Sin embargo, en el contexto no se pueden descuidar los aspectos normativos, teóricos y

funcionales emanados de la Secretaría de Educación o del Ministerio; es necesario retomarlos, analizar su pertinencia y hacer la adopción acorde al entorno institucional. Corresponde a la comunidad educativa buscar el equilibrio entre estos aspectos para no sobrepasar los límites y generar buenos resultados en las prácticas propuestas.

Por su parte Ivancevich (1997), tiene en cuenta a las personas cuando define la gestión como el proceso emprendido por ellas para coordinar las actividades laborales de otros, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que, al trabajar solos, no se podrían lograr. Se hace énfasis en el trabajo en equipo necesario para fortalecer los procesos de acompañamiento y seguimiento a los docentes. El autor propone enriquecer el gerenciamiento público y el educativo al considerar los cuatro pilares de la educación aportados por el presidente de la UNESCO Jaques Delors: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Ivancevich define la gestión educativa como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y desarrollo de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Lo anterior se ajusta a la materia de estudio cuando se propone el desarrollo de actividades en las cuales interactúan personas y reconoce que solos no se pueden alcanzar los objetivos de una institución. Es necesario acudir a aspectos de compromiso, motivación, dedicación y establecer verdaderos equipos de trabajo si se quieren alcanzar resultados de excelencia. La propuesta de enriquecer el gerenciamiento institucional sobre los pilares de la educación ha de partir de las personas que dirigen los centros educativos quienes han de mostrar apropiación de conocimiento, de acciones positivas que redunden en el bien de la comunidad, que se muestren apropiación de las relaciones interpersonales y se manifieste buena disposición en el ser humano que lidera los procesos.

Así mismo, al revisar la definición de Ivancevich sobre la gestión educativa se hace relevante en cuanto la presenta como el conjunto de procesos que estos convergen a un fin último y es la educación de los individuos y el crecimiento individual, colectivo e institucional. Cuando menciona la toma de decisiones también sugiere que la actividad debe ser conjunta entre los miembros de la comunidad académica lo cual es un índice de la motivación en las personas que trabajan en el colectivo. En cuanto al desarrollo de acciones que permiten llevar a cabo las

prácticas pedagógicas, estas deben ser pensadas sobre las necesidades y demandas de la población que se atiende, deben ser concertadas y mirar su pertinencia, para acordar la ejecución propicia por lo que debe ajustarse a las demandas de los sujetos a quienes se atiende y desarrollar procesos periódicos de ajuste.

Otro concepto de interés es el de Serafín Antúnez (1998), quien entiende la gestión como el conjunto de acciones que ejecutan los sujetos para movilizar recursos orientados a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de activar personas, tiempo, dinero, materiales, implica planificar actividades, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados, actividad que debe hacerse con cuidado y revisar el perfil de las personas que integran los equipos de trabajo con el propósito de integrarlas en los diferentes procesos.

Según Sander (1990:1), la gestión educativa se inscribe en el movimiento de las ciencias sociales aplicadas por lo que revisa acciones positivas, asimila faltas cometidas y decide corregirlas. Este tipo de gestión se compromete con las necesidades, problemas actuales y plantea alternativas sobre las falencias y pretensiones futuras. Es primordial en una institución educativa hacer una revisión de los procesos que allí se realizan, tener en cuenta las prácticas en la medida que dan buenos resultados, para partir de ellas en otras acciones que se necesiten, confrontar las faltas cometidas en diferentes momentos evita repetir hechos no deseados y que no han producido los mejores resultados. Para la comunidad educativa de una institución ha de ser fundamental la corrección de situaciones que no den los mejores resultados, hacer un estudio minucioso de qué causas incidieron para no obtener logros significativos y así evitar volver a esos procesos.

Y la propuesta que se identifica en mayor medida con el trabajo de investigación es la de Antúnez en la que además de plantear la participación incluye al ser humano como centro del proceso en la organización. El individuo aquí adquiere importancia en la medida que emprende acciones con el propósito de alcanzar metas que se fijan en la organización. Todos los movimientos que se hagan en el colectivo de trabajo deben tener una orientación adecuada, las acciones y proyectos planeados con precaución, con tiempo, procurar que haya continuidad en los

procesos, que no se vea aparecer un proyecto, una idea de la nada, sino que tenga una secuencia lógica y un historial para revisar, ajustar y proponer.

Para el MEN la Gestión Educativa es: “el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional” Al Tablero (2007 p.1) Men. El mejoramiento continuo y la propuesta de un trabajo por sub-procesos los cuales se tienen que trabajar a conciencia entre docentes y estudiantes necesita de una orientación acertada que tenga en cuenta las condiciones de las personas que interactúan en el contexto laboral, que se revisen sus aptitudes y sus limitaciones para que al organizar equipos de trabajo se hagan con el propósito de culminar con éxito el trabajo asignado. Reconocer experiencias es un aspecto que motiva al docente y al estudiante a continuar en un trabajo conjunto y productivo con el propósito de mejorar acciones y proyectos.

El Ministerio de Educación se interesa por el mejoramiento de la educación en el país sin embargo, los lineamientos de trabajo que da son estandarizados lo cual hace que se aparten de los contextos y de las particularidades de las personas que en ellos se desempeñan. Son muchas las demandas diarias, que se hacen a las instituciones, de los entes territoriales que solicitan información constante y con requerimientos mayores. En cuanto al desarrollo de subprocesos es importante ver la necesidad real de estos en la institución educativa en donde se trabajen, hay instituciones educativas bastante adelantadas en cuanto a apropiación de procesos sugeridos, como hay otras que están atrás de los requerimientos lo cual no permite que el trabajo tenga los mismos resultados; así como los individuos son diferentes, así lo son las organizaciones. Por lo anterior, el reconocimiento que se haga de experiencias que conduzcan al fortalecimiento institucional, han de ser singulares, con visiones y concepciones claras de las estructuras organizacionales.

La revisión de estas definiciones conlleva a la reflexión acerca de la aplicación que tienen en las instituciones educativas de Colombia y desde donde se deduce que en las prácticas

cotidianas de la escuela colombiana hay una ruptura con la teoría; si se observan documentos institucionales, en ellos se muestra un conocimiento y dominio teórico bastante amplio que conlleva a entender que los docentes conocen a cabalidad su labor, pero que al hacerlas realidad en sus contextos situacionales, distan mucho de sus enunciados y por el contrario las acciones continúan siendo en algunos asuntos tradicionales en su aplicación lo cual cuestiona las formas de hacer práctica esa teoría.

Los términos presentados de administración y gestión muestran una estrecha relación incluyendo el concepto que propone el MEN en el que se tiene en cuenta el seguimiento de subprocesos. Sin embargo, hablar de gestión es una noción más amplia y se adapta mejor a la labor educativa en cuanto que la dirección es horizontal, prevalece en ella el trabajo en equipo y la toma de medidas conjunta. Estos procesos admiten que reflexionar sobre la educación actual, hacer análisis de hechos y situaciones en las que todos los miembros de la comunidad participan desde su conocimiento y experiencia, para hacer el trabajo educativo productivo, de calidad en donde se promueve el buen clima institucional. Pues la gestión educativa se propone alcanzar los objetivos y metas educativas, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad en general, en búsqueda de un modelo de una comunidad democrática y pluralista.

Por consiguiente, la educación de hoy debe caracterizarse por la variabilidad, la libertad en esquemas y en prácticas. Así como el mundo cambia, también la educación ha de hacer para dar respuesta a las necesidades del individuo. Dar elementos necesarios para asumir los retos que los contextos, las personas y el mundo laboral exigen. Se debe preparar al estudiante para desempeñarse con eficacia y con acierto en el lugar en donde le corresponda vivir. Así pues, para transformar la educación, es urgente cambiar las formas de dirigir las instituciones educativas. Parafraseando a Giovanni Gutiérrez (2010) “en educación, se debe administrar menos y gestionar más” en bien del desarrollo integral de los seres humanos que constituyen la institución educativa. Además, se hace indispensable transformar la educación, y un buen comienzo es cambiar las formas de dirigir las instituciones educativas.

Es por lo mismo que se debe hacer uso adecuado de lo que representa la gestión educativa en cuanto hace referencia a variados aspectos del sistema educativo. Para facilitar su comprensión, se despliegan componentes que la integran en lo general, donde en cada uno subyace una serie de factores y competencias fundamentales en particular. Se aclara sobre la dificultad que entraña separar siquiera analíticamente los límites entre un componente y otro. En este sentido, se pone en evidencia la necesidad urgente del cambio, la demanda del mismo para dar importancia a formas diferentes de organización en la institución ya que las continuas transformaciones lo requieren. El trabajo educativo debe funcionar como un todo, en donde los elementos que lo integran conformen un sistema para que la atención que se dé a una parte, se proyecte a la otra, así sucesivamente para alcanzar las metas propuestas y se den beneficios para todos los integrantes.

Hacer un análisis a los planteamientos anteriores permite entender que la educación actual junto con las necesidades del cambiante mundo moderno y de sus estudiantes demanda, nuevas formas de enseñanza. Sin embargo, para disminuir tensiones en las instituciones educativas actuales, que generan actitudes de indiferencia y desmotivación, se hace indispensable el uso de nuevas formas de dirigir como de impartir el saber. No se puede dejar en el olvido que los continuos cambios que se presentan en el mundo propician variedad de sistemas, de modelos, de recursos de programas y estrategias, para lo cual se requieren diferentes modelos organizativos, acordes al momento que se vive, que se dé respuesta a las necesidades de las personas, a los lugares en los cuales se encuentran y a las demandas de la sociedad actual.

La anterior es la conclusión más general a la cual se llega luego del recorrido hecho por la historia de la administración, desde el cual se entiende la dinámica en que se han movido las organizaciones en las diferentes épocas y se adquiere un conocimiento general de la relación de las personas con los lugares de trabajo. Se puede concluir además que gestión educativa es el proceso que anticipa, integra, hace seguimiento continuo y evalúa las acciones en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional para lograr sus finalidades.

2.4.3 Competencias de la Gestión Educativa. Ya definida la gestión educativa hay que reconocer ciertas competencias que le son inherentes -y se observan en la siguiente gráfica-, para poder actuar con propiedad en los contextos formativos de las comunidades donde la escuela tiene lugar.

Gráfica 7. Elementos que competen a la Gestión Educativa.



Fuente: elaboración propia.

Una mirada a las competencias definidas por Pilar Pozner en “las Diez Guías de Gestión” (2000, trabajo encargado por el Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIPE) de la UNESCO, sede Buenos Aires) da claridad a las características más relevantes de la Gestión Educativa en las instituciones que se encuentran en procesos de mejoramiento continuo. Es así como se definen aquí las competencias que se consideran de valor para tenerlas en cuenta en instituciones que requieren de procesos de mejoramiento continuo para alcanzar la calidad educativa, entre ellas están:

* **Liderazgo.** Puede definirse como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (Pozner; Guía 3: p. 9). El directivo

docente como líder de la institución ha de destacarse para que tenga receptividad entre los integrantes de los colectivos de trabajo, ha de motivarlos mediante procesos de sensibilización e inducirlos a trabajar en equipo, para alcanzar metas que en ocasiones se diluyen en las actividades urgentes que se suscitan a diario. Por tanto, se hace necesario que el líder educativo jalone el sentido de las metas propuestas a alcanzar en plazos pactados, que los modos de comunicación se hagan efectivos en resolver situaciones de índole académica, profesional y humana. Esta característica es inherente al directivo para hacer efectiva la gestión de las instituciones. El liderazgo también asume retos de participar en desarrollo de proyectos, a trabajar con equipos de trabajo establecidos según sus intereses proyectadas a asegurar la calidad educativa para los estudiantes.

* **Comunicación.** Característica imprescindible en el modelo de gestión educativa. La organización basada en colectivos que comparten metas se caracteriza por la comunicación, en lo que se hace y se proyecta. Por medio de la comunicación, se llevan a cabo experiencias positivas de los integrantes de la institución así como situaciones de conflicto y de solución complicada en donde todos sus integrantes pueden colaborar en hallar salidas. “Hacer conocer hacia el interior como al exterior del sistema, innovaciones, experimentos, resultados felices, evoluciones positivas, puede modificar la imagen del sistema y, por efecto inducido, el comportamiento de sus protagonistas”. Sérieyx, (1994:157). La comunicación interna, posibilita el funcionamiento de la organización, mientras que la comunicación externa, permite pasar a una actitud democrática que garantiza relaciones y acciones en bien de la institución. “El objetivo fundamental de las comunicaciones en el sistema era impartir directivas claras y precisas a todos los docentes” (Pozner 2000 Guía 4: 7). Esta forma de comunicar aún prevalece en las instituciones en las que se hace necesario cambiar a formas más participativas en donde se tiene en cuenta el conocimiento de los sujetos que conocen y trabajan para la institución.

Son muchas las situaciones que hay que comunicar en las instituciones y a las que hay que dar atención adecuada como son: datos, conocimiento de decretos, circulares, demandas de las entidades territoriales, intensiones de los docentes, metas propuestas, presentación de docentes nuevos, docentes que se retiran, docentes que hacen licencias, estados de ánimo, disculpas, felicitaciones y otros. Hay que buscar los mecanismos adecuados para que la comunicación

llegue a quienes corresponde en el momento que se necesita. Así la comunicación en una institución que ejerce una gestión educativa real, puede tomar los anteriores elementos para “ponerlos en clave de una teoría de sistemas aplicada al diseño de las comunicaciones organizacionales. Esto permite visualizar ahora una materia específica en la que la quinta disciplina del mejoramiento total, al decir de Senge” (1992; año).

* **Delegación.** “Las nuevas organizaciones valoran más al ser humano como actor libre y constructor –en parte- del propio proceso de cambio; en ellas la capacidad de delegar de quienes pilotean las instituciones incorporan una noción de sujeto que posee capacidad de aporte libre e inteligente, y que precisa, además, conocer la organización y actuar para realizarse”. (Pozner; 2000: Guía 5, p. 5) Una organización que busca estar actualizada en su organización y en las formas de actuar debe actuar de manera horizontal en donde se tiene en cuenta el conocimiento de las personas que la integran y darles el valor que tienen. Es trascendente el hecho de valorar a los sujetos que se interesan por el propio proceso de cambio; así que, la capacidad de delegar de los directivos docentes en las instituciones se debe hacer sobre el conocimiento claro de los individuos con capacidades y conocimientos que aportan en el crecimiento de la organización y que a la vez le permiten la realización propia. Delegar se convierte entonces en una necesidad para enfrentar la rapidez con que se dan las situaciones en el mundo actual . Por ende, “los sujetos a quienes se delegan funciones institucionales asumen compromisos con mayor responsabilidad y conlleva a desarrollar a pleno las capacidades del ser humano habilitando la posibilidad de trabajar en colaboración con la máxima profesionalidad. Y, fundamentalmente, incorporando el juicio discrecional al centro de esa profesionalidad”. (Pozner; 2000; Guía 5-7).

* **Negociación.** Puede ser entendida como “el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso”. (Pozner; 2000: Guía 6-16). Es común que en los equipos docentes surjan situaciones incompatibles por esto se hace necesario buscar formas adecuadas de intercambio y comunicación para llegar a acuerdos comunes, y a obligaciones coherentes. La negociación lleva a desarrollar capacidades de asociación y de intervención. Por lo anterior, el directivo docente ha de conocer los objetivos

institucionales y las personas encargadas de llevarlos a cabo para establecer mecanismos de negociación que beneficien el colegio y a los docentes.

* **Resolución de Problemas.** “Los desafíos que enfrentan los sistemas educativos en materia de calidad, equidad, profesionalización docente y fortalecimiento institucional no podrán ser abordados totalmente mientras no se alienten cambios sólidos y sostenidos en las formas de trabajo de la gestión educativa” (Pozner 2000, Guía 7:7). Las demandas de las entidades territoriales, de los contextos y de la sociedad en continuo cambio son retos frente a los cuales se colocan las instituciones educativas. Es por esta razón que los procesos de gestión educativa han de hacerse con bases estables desde el principio, sostenidos por el talento humano de las instituciones quienes conocen a fondo las problemáticas, los planes de mejoramiento y los alcances de estos. Aprender sobre el problema es “una metodología apropiada de resolución tendría que partir de trabajar en etapas que le permitan al equipo gestor comprender el problema: seleccionar los indicadores que lo registran objetivamente, delimitar su manifestación, estudiar su “historia”, analizar y sintetizar sus causas”. El conocimiento, tratamiento y solución de los problemas corresponde a los colectivos de trabajo definidos por la institución, por consiguiente los sujetos que desarrollan tareas pueden abrir nuevas posibilidades de tratamiento, de innovación de procesos, de mejoramiento de los resultados y de aprendizaje organizacional (Pozner 2000, Guía 7:5).

El trabajo de gestión implica para el directivo docente no solo el compromiso educativo sino la responsabilidad social. El cambio de paradigmas actuales requiere de un trabajo que converge en actividades aisladas que hacen el trabajo lento y poco benéfico. Ahora bien, al hacer un trabajo fragmentado, con rapidez desestabiliza la dinámica institucional en la que cada persona tiene metas diferentes de alcanzar y por consiguiente los problemas se hacen mayores y de difícil solución.

* **Anticipación.** La visión de futuro que deben tener directivos y docentes remite a la competencia de anticipación, asociada a "anticipar", que proviene del latín *anticipare*: ante, “antes” y *capere*, “tomar”. Hacer que algo ocurra o tenga efecto antes del tiempo regular o señalado (Pozner 2000, Guía 8:27). El conocimiento sobre la institución que deben tener los

integrantes de las comunidades educativas les debe instar a proponer tareas, hacer revisión de las prácticas y plantear soluciones a las situaciones de conflicto que aparezcan. Por tanto, las personas que laboran han de tener visión prospectiva para prever situaciones e incorporar también la anticipación para la toma de decisiones.

* **Trabajo en equipo.** Existen organizaciones que aún consideran los logros individuales y por tanto la categoría en los cargos es su horizonte, la competencia predomina y el trabajo se divide en tareas mínimas que además de perder el sentido, desmotivan a las personas y los resultados son regulares (Pozner 2000, Guía 9:29). El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

* **La participación en la gestión de la educación.** "La participación es necesaria, en primer término, porque la educación es cuestión de todos". El término participación suele concitar fuertes adhesiones. En general, todos los discursos invocan a la participación como la garantía de éxito de un proceso de reforma educativa. (Pozner 2000, Guía 10:25). Como la meta última de las instituciones es la mejora educativa, se propone por consiguiente la participación de las familias en la gestión y el control de las escuelas. (Los organismos internacionales proponen aunque con menor énfasis, la importancia de que los maestros y sus organizaciones participen en los procesos de reforma.) (Pozner 2000) Desde la creación de la Ley 115 de 1994 el sindicato de educadores propuso, la participación como el único camino efectivo para la introducción de cambios en los sistemas educativos, entendiendo además por participación no sólo la consulta sino la capacidad de decisión sobre las políticas. Es por ello que los docentes deben prepararse con esmero, para

participar activamente en la definición de planes, programas y en las políticas que deben regir el sistema educativo (Pozner 2000, Guía 10:25).

La consigna es algo así como "no hay reforma educativa sin la participación de todos los actores en la toma de decisiones" (Pozner 2000). La participación es necesaria, porque la educación compromete a los estamentos de la sociedad mediante las políticas. Así las cosas, es imprescindible aprovechar al máximo los recursos humanos y económicos que se puede aprovechar para hacer de la educación una tarea consciente, coherente y que produzca efectos positivos en los sujetos. Es necesario, que los docentes realicen se propongan tareas de conocer, analizar y concertar la política educativa, y su influencia en los diferentes ámbitos sociales. También la participación es necesaria porque el directivo docente se da a la tarea de conocer las potencialidades de sus trabajadores y de los lugares en que tiene injerencia la institución, desde otros lugares y actores, recuperar el saber que otros actores tienen.

Por lo anterior, es necesario que los directivos docentes se apropien de las competencias de la Gestión educativa necesarias en la dirección institucional. Además de conocerlas, el directivo ha de aplicarlas con tacto y pericia para lograr comprometer a los docentes en una tarea de mucha responsabilidad como lo es la educación. Los docentes a su vez deben entrar en las dinámicas propuestas ya que estas se proyectan tanto al desarrollo institucional como al del talento humano de la institución compuesto por docentes, estudiantes, personal de servicios generales, padres de familia e integrantes del sector productivo. El directivo por su parte ha de conocer a sus trabajadores en todas sus dimensiones humanas para proyectar en ellos la debida motivación y consecuente disposición de cambio que se requiere en instituciones educativas que desean transformarse y que están en la búsqueda continua del mejoramiento y de la calidad. Al tener un equipo identificado ya se pueden empezar a desarrollar otras competencias de gestión educativa enunciadas en los párrafos anteriores. Las instituciones modernas deben interactuar con grupos académicos y sociales para hacer pactos que les permitan conocerse mutuamente, a su vez generar apoyos recíprocos y recibir beneficios.

2.5 LA GESTIÓN EDUCATIVA EN COLOMBIA

Para desarrollar este título, es necesario hacer una revisión a las reformas educativas planteadas en Colombia a partir de 1994, en las que se advierte una formación intelectual acorde al desempeño de la profesión docente para que se mejoren las prácticas educativas y a la vez se mejore la calidad. Sin embargo, los desafíos propuestos se dificultan en su definición ya que la preferencia neoliberal atraviesa la concepción de la educación. Se sabe que los docentes necesitan mejorar sus prácticas para que se desarrolle la comprensión pero a la vez ellos deben disponer del tiempo necesario para buscar el crecimiento profesional que se requiere. El ideal de la educación debiera ser este, pero “las condiciones de supervivencia predominan sobre las condiciones del saber”. (Stenhouse, 1991: p.141).

A continuación, se hace una revisión de lo que han sido las reformas educativas en Colombia sobre el impacto de las políticas (neoliberales) en la organización del sistema educativo y las condiciones que se presentan para que los docentes alcancen un desarrollo profesional acorde a los contextos y a las demandas de los entes territoriales, lo que origina la Gestión Educativa como concepto generador de múltiples actividades en la labor educativa de los directivos y docentes en el país.

Con el anuncio de la expedición de la Constitución de 1991 se replantea la dirección del país en lo económico, en lo político y como prioridad se propone hacer una transformación educativa; la Federación Colombiana de Educadores promueve el proyecto de Ley General de Educación como contrapeso al Plan de Apertura Educativa que en ese momento proponía el gobierno, con inclinación neoliberal y con el propósito de privatizar la educación. La Ley General de Educación 115 de 1994 introduce nuevos planteamientos diferentes a las reformas curriculares que ya se habían implantado dando importancia al término de autonomía en las instituciones educativas con el propósito de mejorar la calidad de la educación. En consecuencia, se establece que las comunidades educativas tienen que asumir el liderazgo y hacer uso de la confianza que se deposita en ellas al pedirles que los PEI -Proyectos Educativos Institucionales- sean construidos por ellas como supuesta posibilidad de mejorar la educación, a la vez que se interpretó como la necesidad del Estado de descentralizar la educación y así reducir sus responsabilidades.

Con la expedición del decreto 1860 de 1994 que reglamenta la Ley General, “se establecen orientaciones curriculares que confirman la autonomía de las instituciones para elaborar el currículo con respecto a contenidos, introducción de adecuaciones según condiciones regionales o locales, métodos de enseñanza entre otros” (Decreto 1860 1994).

El control estatal se hace evidente y la pretendida autonomía no se da como tal, ya que para la construcción de los PEI se requiere no solo de la norma, sino de un trabajo consciente que lleve en verdad al conocimiento real de los contextos en los cuales se inserta la escuela, a la adopción de una visión de trabajo colaborativo, de la autocrítica, de la autogestión, la planeación, el diseño y la evaluación constante de una actitud de compromiso frente a las comunidades educativas y de la interacción constante entre sus estamentos. Es así como la puesta en marcha de la Ley 115 se ve para muchos educadores como una oportunidad para el cambio mientras otros la ven como: “la gestión del gobierno para desmovilizar a un gremio cualificado e ir recortando dicha Ley en función de sus propósitos de la nueva política social” (Bustamante; 2005: p.179)

El Movimiento Pedagógico del Magisterio, convocó a los docentes de todos los niveles interesados en mejorar la calidad de la educación a hacer de la pedagogía el centro de la actividad educativa y académica, se reconoce el valor de haber tenido su origen en el mismo magisterio sin intromisión de los organismos del Estado. El objetivo principal que se propuso fue el de instaurar un pensamiento pedagógico sobre el cual se fundamentara la organización de la educación. El logro más importante fue convertir al maestro en sujeto de las políticas públicas dejando de ser el objeto que otras visiones políticas lo habían posicionado; en el movimiento se hicieron colectivos los esfuerzos individuales de cambio, de construcción de saber pedagógico con los propósitos de: cambio educativo, fortalecimiento de la educación pública y la formación de los maestros y maestras. El movimiento tuvo una duración corta ya que al fortalecerse las políticas economicistas y tener apoyo de los organismos internacionales se empieza a buscar la eficiencia y la eficacia del sistema educativo como objetivo del neoliberalismo en su concepción de educación. (Martínez, Noguera y Castro, 2000: p.182).

La Ley 715 de 2001 y la estandarización de la educación: la asignación de recursos a la educación hace que los propósitos del Estado y de los organismos de cooperación y financiación

internacional se basen en intentos para alcanzar la calidad educativa y se busque la optimización de los recursos. De esta manera, la calidad educativa se enlaza con los requerimientos de la economía mundial, aspecto que toma fuerza en los años noventa, se prioriza el concepto de equidad entendido como desempeño que concuerda con las exigencias de eficiencia y eficacia, se hace notar cómo en la búsqueda de la calidad la evaluación es indispensable. Hacia 1994 se crea el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación con el propósito de elaborar pruebas masivas en lenguaje, matemáticas y factores asociados para niños de 3° y 4° de Educación Básica.

De la aplicación de estas pruebas deriva la comparación que se hace de los establecimientos educativos a nivel regional, departamental, nacional e internacional; se institucionaliza la aplicación de las pruebas y la prueba de factores asociados se instituye. La implantación de la Ley pasa por sobre las aspiraciones pedagógicas y el sistema educativo se somete a una transformación bajo parámetros empresariales y financieros. Con la expedición del decreto 0230 de 2002, se impone el ajuste del currículo a parámetros que denotan la calidad que exige el MEN; es así como la autonomía que promulga la Ley General se inhabilita mediante la evaluación masiva lo que acentúa las diferencias educativas (Garcés y Jaramillo: 2008: p.182.) Los propósitos finales de la aplicación de la ley, además de estandarizar la educación, menoscaban las potencialidades sociales y personales de los sujetos que están insertos en una sociedad democrática. La medición de los conocimientos y desempeños de los estudiantes se convierten en el tema más importante a tratar en el sistema educativo, se observan los intereses económicos del Estado sobre lo que en realidad debe ser la educación. (Garcés y Jaramillo; 2008: p.183).

Para concluir, se deduce que la Ley 715 además de obligar a las instituciones educativas oficiales del país a garantizar la prestación del servicio educativo desde el grado preescolar hasta el grado 11 con el propósito de garantizar el paso de un nivel a otro de los estudiantes, lo que buscó fue reducir al máximo los costos. Las dinámicas de las instituciones se ven opacadas al convertirse en unidades administrativas en donde prevalece el criterio de racionalización de gastos en detrimento de la real calidad educativa que con tanto ahínco se promueve.

“Los decretos 3012 de 1997 y 272 de 2002 que reglamentan los procesos de acreditación de calidad de los programas de educación, instauran la investigación como base de los programas de formación que según Noguera (2002), “despojó a la investigación de toda su fuerza transformadora”. Hubo cantidad de proyectos de investigación aunque se vio que la calidad no era la mejor. Al tiempo que se dio este movimiento investigativo, surge el interés por la investigación en el aula en la que la finalidad y conceptualización ha sido una labor de los maestros y maestras (Garcés y Jaramillo, 2008:184). Esta forma de investigar cuestiona al maestro, lo lleva a conocer a fondo las prácticas a hacer análisis y reflexión sobre su labor y a preguntarse por el lugar que como maestro ocupa en la institución.

Por esta modalidad, la gestión pedagógica recurre a la investigación como una alternativa de construcción de relaciones entre maestros y maestras, como proceso de autoformación permanente y en el camino para encontrar el cambio de la práctica educativa. Por lo anterior, se concita a los directivos docentes para que generen procesos de autoformación en los docentes mediante el establecimiento de una cultura crítica en las instituciones, que atraviese los diferentes aspectos de la educación mediados por los procesos de enseñanza y aprendizaje. La posición crítica que se desea de los docentes ha de contribuir a la reflexión constante de la labor educativa llevándolos a asumir una posición auto-reflexiva y autocrítica de lo que sucede en el centro educativo. Ahora bien, el directivo docente al conocer los procesos de transformación que se dan a diario en los colegios ha de saber convocar a los docentes a actuar, orientar y realizar procesos de cambio necesarios en la educación actual.

3. GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO: UNA MIRADA COMPARATIVA

“La nueva realidad internacional que se configura a principios de la década de transición hacia el siglo XXI, está acompañada de una renovada preocupación por la promoción de la calidad de vida y de educación, por la aplicación de los principios de libertad y equidad y por la adopción de la democracia como camino político para la construcción y reconstrucción permanente de la civilización humana”.

Sander.

3.1 EL CAMBIO

El presente apartado expone los cambios que se están dando en el mundo en diferentes ámbitos. De igual manera, se tienen en cuenta definiciones de autores reconocidos como Pilar Pozner, Benno Sander, Michael Fullan, John Elliot entre otros que se ocupan del cambio pedagógico; así mismo, se hace un análisis de la resistencia al cambio y de la gestión de cambio para ver su influencia en el mundo, en las instituciones educativas colombianas y la relación que tienen estas categorías con la gestión educativa como punto central de interés en el desarrollo del trabajo investigativo.

Para iniciar, se hace una revisión a la historia del cambio en Michael Fullan (2002) Decano del Instituto de Educación de Ontario (OISE) en la Universidad de Toronto, quien es autoridad a nivel mundial en reforma educativa. El autor hace un recorrido histórico sobre el proceso de cambio que se inicia en los años sesenta, donde considera que no se dieron aspectos destacados en cuanto a renovación; sin embargo, se reflexiona sobre una época de ambiciones a gran escala para las novedades grandes en educación. Fullan analiza como durante tres décadas del 60 al 90. En la década de 1962 a 1972 se observa que el cambio sigue un patrón determinado sin ser destacados sus resultados. Así, en los usuarios del cambio no se ve su capacidad de innovación y por tanto su función es limitada e individual mientras lo relevante son las innovaciones. Esta forma de innovación es poco productiva para la institución y la motivación y compromiso de los

docentes es bajo debido a que el trabajo y las experiencias se hacen a nivel personal. Para el momento actual en la que los cambios son rápidos, esta forma de inducir al cambio es poco apropiada, debido a que las personas y los lugares en donde se encuentran las instituciones requieren de atención pronta y de calidad en el desarrollo de sus procesos.

En la década de 1972 a 1982 las esperanzas con respecto a la reforma urbana y social eran grandes, aunque en este lapso de tiempo no se hace mucho con respecto al cambio. Sin embargo, Fullan (1970) nota como en la última mitad de los 80's empieza a extenderse una conciencia a nivel nacional de que algo hay que hacer en educación, pero se queda en quejas y demandas de actuación inmediata sin sus correspondientes estrategias. En esta época de demandas crecientes en las instituciones educativas sucede algo similar a lo que sucedió en otros contextos, ya que se piensa que es necesario actuar para brindar una mejor educación. Lo que no se puede hacer es quedarse en lamentos y en poca acción. Corresponde a los líderes educativos tomar las riendas en bien tanto de los individuos como de las instituciones y empezar a generar estrategias de trabajo colectivo y de mejoramiento que lleven a un cambio tanto de mentalidad como de prácticas.

En la década de 1982 a 1992 se hace análisis del libro de Sarason (1971), el cual se considera intuitivo pero poco comprensible. Luego se retoma el libro titulado "El Nuevo Significado del Cambio Educativo" y es aceptado por el Teachers College Press; en ese momento hubo tensión en el momento de revisar la edición pero fue aceptado: (Fullan y Stiegelbauer 1991). En ese recorrido a través del tiempo, Fullan observa que hacia mediados de los noventa, se regresa al antiguo asunto de un cambio educativo esencial de gran proporción. Este momento es decisivo, no solo en el pasar del tiempo sino en el desarrollo del trabajo ya que se retoma el cambio educativo como materia de estudio, donde las causas, los elementos utilizados y los resultados tienen efectos positivos o negativos dependiendo la forma como se asimilen los procesos en la comunidad educativa.

Se es más realista sobre lo que es necesario hacer. Fullan (1992) se refiere a la tercera etapa de su escrito denominada "la fase de la capacidad del cambio" (p.8). Sostiene que la capacidad no es un concepto nuevo, pero adquiere un significado más profundo cuando se combina con el aprendizaje de veinticinco años en investigación, sobre el cambio educativo (Fullan 2002:10). En

el último capítulo del libro, el autor empezó a poner énfasis en que el punto de partida no fueron las innovaciones sino los individuos y las instituciones educativas. Acuñó la frase “Implementación Dip” que perdura como un concepto útil y duradero en el concepto de cambio.

Fullan concluye que hay dos dimensiones claves para desarrollar la capacidad: una es lo que los individuos pueden hacer para desplegar su efectividad, a pesar del sistema; la otra es la forma como los sistemas necesitan transformarse. Puntos de vista que tienen trascendencia en el tema de investigación, por cuanto se dirige a las personas y al desarrollo integral donde es necesario procurar formas, dar elementos conceptuales, prácticos y de formación personal a los docentes, para que luego decidan hacer del trabajo la mejor experiencia, del contacto con los otros un crecimiento personal y colectivo, un mejoramiento institucional permanente y de esta forma transformar el contexto. Para lograr estos elementos en una institución educativa, es importante iniciar con una gestión educativa que motive, implique y haga de los docentes, personas comprometidas en la transformación de procesos y elementos que demandan una educación de calidad.

La mirada que se hace al proceso de cambio confirma que en otra época este era lento e imperceptible; en la medida que el mundo avanza y con él las innovaciones de diferentes tipos cambian las sociedades y con éstas a los individuos. Ahora el cambio es vertiginoso debido a fenómenos políticos, económicos y culturales. Importante aquí mencionar la necesidad del cambio en las instituciones educativas que no pueden estar aisladas de los contextos sociales. Si el mundo entero cambia, con mayor razón han de cambiar los ambientes educativos por ser allí donde se gestiona el conocimiento.

Es así como bajo estas ideas, la orientación de la educación se vincula para responder a las demandas del mercado de trabajo, esto es, sujetar la formación de los estudiantes a las reglas del mercado, por lo que se hace común que en el ámbito educativo se haga uso de conceptos empresariales como calidad, eficiencia, competitividad y excelencia. Este enfoque de empresa limita el acceso democrático y de excelencia académica de los estudiantes a una educación de calidad. El contexto educativo en el que se desenvuelve la educación en Colombia tiene sesgos políticos y económicos bastante firmes y no es fácil para una institución educativa actuar por

fuera de los dictámenes de sus políticas. Se necesitan acciones eficaces, que promuevan formas diferentes de gobierno, de dirección y de ejecución de tareas en donde haya apoyo mutuo de los docentes y en donde los propósitos sean claros y se involucren todos los ciudadanos.

Por lo anterior, se da una paradoja entre el deber ser de las organizaciones actuales y lo que en realidad son. Sin embargo, el tema del presente estudio se centra en esta evidente oposición, porque analiza la necesidad de cambiar la forma de gestionar la institución educativa. Se intuye que la manera de ejercer el gobierno y liderazgo directivo constituyen un elemento clave en el mejoramiento de los procesos educativos en los centros escolares. Es el líder quien incide en el desarrollo de la organización, encargado de llevar a cabo la fase estratégica de la institución para que las personas que trabajan con él decidan también un cambio.

Se enfatiza en la importancia que tiene la aplicación de diferentes estrategias de mejoramiento continuo en los directivos, en los docentes, en los estudiantes para resolver situaciones problemáticas que afectan el buen desarrollo institucional y que por tanto retrasan los procesos de innovación en la educación. Los cambios han de promoverse desde la dirección de los establecimientos educativos, en donde se haga una planeación coherente de estos, se organicen las diferentes etapas por las que deben pasar, pensar el seguimiento a las acciones propuestas, el debido acompañamiento a las personas que se involucran en ellos y la consiguiente evaluación de todo el proceso en donde se puedan detectar fortalezas, falencias y a la vez definir los aspectos a mejorar.

El primer módulo de los Diez Desafíos de Pilar Pozner (2000) expone y analiza las transformaciones que suceden en el mundo a todo nivel y sus implicaciones para los sistemas educativos. Los medios de comunicación y de la información generan cambios que se dan a gran velocidad en los diferentes ámbitos del mundo actual y en todos los momentos de la vida, cambia la naturaleza, la familia, los contextos, las instituciones, los individuos y con ellos las formas de ser y de pensar. Sin embargo, transformar las personas de un contexto es una tarea muy compleja, las actitudes que se fomentan dentro de una organización y las cuales entran a formar parte de la cultura institucional no son fáciles de erradicar. Es necesario que desde la dirección docente se

revisen las formas de ser, de pensar de las personas y que con base en ello se desarrollen talleres formativos para los docentes con el propósito de mejorar.

La autora también propone una serie de pasos para repensar los modos de organizar y conducir los sistemas educativos, ofrece una visión de las nuevas competencias y capacidades de las personas que tienen a su cargo la gestión educativa con el propósito de hacer verdaderas transformaciones en las instituciones y desarrollar competencias en todos los actores educativos. De ahí se deduce la necesidad apremiante de iniciar con programas de formación docente y de prepararlos en la parte humana más que la profesional, contemplando el comportamiento, las actitudes, los valores que los cimientan con un seres humanos integrales.

Por consiguiente, se reconocen los cambios en las organizaciones en sus estructuras, funcionamiento, en las características de los sujetos que interactúan en ellas. Es de trascendencia la opinión de Pozner al proponer la visión de otras maneras de ser y actuar de los líderes que ejercen a diario el trabajo educativo mediante la apropiación de los postulados de la gestión. Si cambia el mundo en todos los espacios, las personas deben cambiar no solo en mentalidad sino en el desempeño laboral.

Ubicando a las instituciones educativas colombianas en este contexto general, se puede afirmar que en estas se generan cambios debido a las demandas del MEN o de las Secretarías de Educación a través de las políticas implantadas; sin embargo, la aplicación de las transformaciones se hace sin tener en cuenta las necesidades del contexto donde se emplean y menos, a las personas que en ellas laboran, lo cual genera apatía y poca motivación en la comunidad educativa por lo que los resultados no son los mejores.

En particular, los contextos educativos se transforman y con ellos las personas, de ahí la necesidad de concientizarse de la evolución permanente de los entornos laborales, de los mecanismos de dirección y de ejecución de proyectos, de la importancia de asimilar cambios en las instituciones. Estos educadores se preparan, eligen programas, formas de mejoramiento y las aplican con propósitos claros aunque en su mayor parte son actividades aisladas de la dinámica escolar por no comprometer a la mayor parte de los docentes.

“Los cambios son continuos y se dan a gran velocidad” (Pozner 2000: 19). Es por esta razón que, los centros educativos han de buscar la formación integral y continua de los docentes y nuevas formas de dirección en donde se asuman prácticas novedosas que se adapten a la población a la cual se dirigen. “La institución debe encaminarse hacia el aprendizaje continuo en donde todos sus integrantes se desarrollen y aprendan, en especial los estudiantes” (Pozner; 2000: p. 19). Así, las nuevas prácticas deben olvidar la rutina y la monotonía, desarrollar altas competencias laborales en los docentes encargados de impartir la formación, lo cual genera mayor motivación en las aulas de clase. De la atención que se dé al maestro en el proceso de aprendizaje, y de su oportuno acompañamiento, depende el resultado que se tenga con los estudiantes. Considerarlo como un ser humano integral y atenderlo en todas sus dimensiones, proyecta una atención adecuada hacia sus estudiantes.

En contraste con lo expuesto en el párrafo anterior, que se debe tomar como situación ideal, en los contextos educativos colombianos, son evidentes las demandas de los entes territoriales cuyos propósitos distan de los intereses de las instituciones educativas. Es así como la búsqueda de la calidad a través de la política educativa aplicada en las instituciones de Educación Media en Colombia, el MEN realiza algunas reformas a través de denominada Revolución Educativa (2002-2006), donde se focaliza el interés y financiación de los niveles de educación Básica y Primaria y para la Educación Superior implementa criterios de Evaluación de los Programas y Acreditación Institucional que conducen finalmente a la construcción de indicadores para la asignación de recursos. Es claro anotar cómo la calidad para el Estado se mide en estadísticas y es lo que parece tener mayor interés, tanto como la intención de proyectar una imagen internacional sin sentido para los trabajadores de la educación pública. Se necesita alzar la voz como docentes para que se escuche el clamor de una educación de calidad que atienda más a las necesidades e intereses de los individuos, que a mostrar una imagen que en nada beneficia a los ciudadanos que hacen uso de la educación pública. Ahí sí cabría la importancia que se ha dado al que se llama “Día de la Excelencia Educativa”².

² MEN: Decreto 0235 de 2015: “Por el cual se establece el Día de la Excelencia Educativa en los establecimientos educativos de preescolar, básica y media, y se dictan otras disposiciones”. Se considera como estrategia para que los directivos, docentes y personal administrativo puedan reflexionar y analizar el desempeño educativo de su colegio,

Las reformas educativas planteadas en los párrafos anteriores, muestran como en el país se expiden leyes y decretos (normas) que fundamentan y avalan procesos de calidad con fines más económicos que pedagógicos; se exige en ellas actualización constante y resultados para que el MEN de garantía de funcionamiento. Sin embargo, estos requerimientos continuos ocasionan demandas urgentes de la dirección docente a la par que malestar entre los docentes quienes en ocasiones se sienten presionados por el trabajo extra. Estos cambios que día a día ocurren en el ámbito educativo, “exigen transformaciones en las formas de administrar y organizar las instituciones que ofrecen los servicios educativos”. (Munch Lourdes; 2011: p. 29). Quizá lo que menos ha cambiado en los centros escolares son sus formas de dirigir las cuales son aún jerárquicas, en las que los docentes sienten el peso de muchos requerimientos sin que se tengan en cuenta sus necesidades individuales, no se les permite compartir su conocimiento ni experiencia acumulada.

Es necesario apropiarse el mejoramiento continuo en educación como tarea para los estamentos directivos de la institución, de la administración, del cuerpo docente y de los estudiantes. Cuando se hace alusión a este mejoramiento, se requiere hacer referencia a la innovación, a la disposición de todos sus integrantes para el cambio, pues es preciso motivar con propiedad a los integrantes para comprometerlos con acierto y lograr buenos resultados en las actividades propuestas. Tomando como referencia a Tripier B. (2002), el cambio organizacional se define como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. Cambio entonces es transformación.

De otra parte, el empoderamiento es el término que según Magdalena León (1999), las ciencias sociales y el feminismo tomaron prestado del inglés a diferencia de palabras “propiamente castellanas” como apoderar o potenciar porque la traducción hace referencia a un proceso, a una acción de hacerse poderoso. (Sociedad y Región; 1999: p. 190). Es una condición esencial que deben trabajar los integrantes de las comunidades educativas mediante la

representado en el Índice Sintético de Calidad Educativa - ISCE, y logren concertar un plan de acción para lograr su mejoramiento. Será un día donde se definirá la **Ruta a la Excelencia** de cada colegio del país.

participación para demostrar y fortalecer las habilidades y destrezas de los trabajadores. De esta manera, los sujetos que interactúan a diario en el centro educativo se deben sentir comprometidos y copartícipes del desarrollo de todas las actividades institucionales programadas que inducen al cambio.

Por lo anterior, se puede deducir que la base de todos los cambios se encuentra en el ser humano mismo, que nada sucede sin un cambio personal y las organizaciones conscientes de ello, buscan el cambio en la esencia de éste. Es indudable y relevante tener en cuenta a los sujetos cuando se requiere el cambio en una organización, razón por la cual, al implementar un cambio en la institución educativa se debe tocar el interior de la persona motivándola y comprometiéndola el trabajo a realizar para que se obtengan los resultados esperados y se muestre mayor compromiso en el grupo de trabajo. En las instituciones educativas es común ver cómo se implementan cambios, se eligen proyectos y se trata de involucrar a los docentes en estos sin hacer una motivación oportuna, lo cual crea incomodidad y rechazo a las propuestas que convocan al cambio.

Por este motivo, se hace inevitable establecer mecanismos de capacitación sobre el estímulo y el compromiso que se requiere para ejercer la tarea educativa y tener en cuenta las necesidades y situaciones particulares de los docentes. Es importante que desde la dirección docente se preste la debida atención a las situaciones que generan interés en los docentes para sobre ellos actuar, y determinar acciones que coadyuven en el fortalecimiento del interés de los docentes y de su desempeño.

El autor de *La Quinta Disciplina*, Peter Senge (1990), se refiere a la innovación y la sustenta en tres fundamentos básicos: uno, la definición y enfoque en la misión de la institución; dos, definir los resultados que se consideran significativos y sus respectivos indicadores; y por último, establecer un sistema de evaluación continuo y riguroso. Los procesos planteados por Senge, son trascendentes y por lo mismo se deberían socializar entre las comunidades docentes para tenerlos en cuenta durante todo el año y trabajarlos en conjunto para ver los resultados que se obtienen.

El directivo docente por su parte, ha de hacer acompañamiento minucioso a los docentes para ver cómo se plantea la misión de la institución y qué hay que hacer para que se cumpla, además de precisar pautas claras que den mejores alcances y establecer procesos de valoración durante el año lectivo con miras a revisar y fortalecer aspectos que presenten dificultad; así mismo, potenciar aquellos que estén funcionando bien. Por tanto, los docentes en las instituciones han de apropiarse el conocimiento de la misión, la visión y los objetivos planteados en el PEI para definir programas y proyectos a desarrollar durante el año escolar. De esta forma, se definen las actividades que se van a trabajar desde el primer momento y se evita caer en el activismo vacío que ocasiona incomodidad y fatiga.

Para Peter T. Knight (2006), quien trabaja actualmente en la formación del profesorado en el Centre for Outcomes-based Education de la Open University del Reino Unido, y anteriormente trabajó en Montreal y Hong Kong, “la forma adecuada de realizar cambios en las instituciones educativas, para que sean menos turbulentos y tengan mayores posibilidades de realización, han basarse en la organización de los departamentos que existen dentro de la institución” (Knight 2006:29). Él comenta que además de la organización de cada departamento, es importante la capacidad de liderazgo de quien lo dirige, la cultura imperante en el mismo, en lo que se refiere a actitudes, valores y motivación, así como las fuentes de motivación existentes de satisfacción psicológica, las oportunidades de realización y oportunidades de actualización.

Es oportuno que las instituciones educativas concreten la calidad y mejora continua en educación promoviendo una gestión democrática que permita la acción de los departamentos dentro de las mismas, lo que implica una labor constante que apunte a alcanzar los presupuestos esbozados en la misión, la participación conjunta para constituir o apropiarse la visión del establecimiento, definir los valores del departamento, y la formulación de un plan estratégico que establezca objetivos, metas y líneas de acción, para hacer realidad la propuesta educativa. Por esto, en la mayor parte de las instituciones educativas colombianas existen los departamentos constituidos por los docentes de las áreas de desempeño escolar y para cada colectivo se nombra el jefe que es la persona que asiste al consejo académico.

Este representante hace propuestas, es el vocero de sus compañeros en cuanto a solicitudes y dificultades que se presentan con los estudiantes. El trabajo que desempeña el jefe de departamento tiene influencia notoria en la trasmisión de valores y en el desempeño que pueden tener los integrantes ya que la motivación que se imparte desde allí para planear estrategias de trabajo, desarrollarlo y hacer seguimiento oportuno. Sin embargo, al hacer la elección no se tiene en cuenta la capacidad de dirección de este docente o en ocasiones debido al clima laboral y la cultura imperante en el centro educativo el trabajo no trasciende en su totalidad. Corresponde a la dirección docente respaldar el trabajo del compañero, “empoderarlo” para que la proyección del trabajo tenga aceptación entre sus colegas.

La cultura institucional tiene características propias que pueden aplacar la dinámica del trabajo. Quizá cuando se promueve el trabajo de pocos docentes, no se empoderan todos, los niveles de motivación son bajos, el reconocimiento laboral existe para algunos o no se tiene en cuenta, las oportunidades de capacitación y promoción existen para los mismos. Estos aspectos son importantes en el crecimiento individual e institucional por lo que desde la dirección docente han de avalarse y promoverse para permitir el crecimiento de la institución.

Covey, Stephen. (1996) en su libro “El Octavo Hábito” propone, encontrar la voz propia y ayudar a los demás a encontrar su propia voz; tiene en cuenta la integralidad del individuo en el desempeño de su labor. Señala que en una organización las personas son: cuerpo, mente, corazón y espíritu y para trabajar con ellas es importante tener en cuenta el desarrollo de todas sus dimensiones, considerar al trabajador y tenerlo en cuenta para empoderarlo -Apropiarlo, comprometerlo- en el desempeño del trabajo creando una cultura de confianza y alto rendimiento, proporcionando además elementos necesarios para asumir responsabilidades en las organizaciones. Tener en cuenta al docente como ser humano íntegro es el aspecto que permea el presente estudio, basado en los principios del afianzamiento, que intente la concientización de las funciones de los trabajadores.

En este caso son los docentes quienes han de concertar las decisiones que se toman en la institución para lograr mayor motivación e interés en los trabajos en los cuales se comprometan. Aunque parece sencillo y simple, no es fácil introducir innovaciones en las instituciones para

vencer la falta de interés que se apodera de los centros educativos y de sus integrantes, lo que impide desarrollar verdaderos programas de mejora continua. Es necesario tener en cuenta el factor humano, sus necesidades, intereses, ocuparse de su promoción constante y dar el estímulo oportuno.

“Muchas estrategias de desarrollo del personal revisadas en las instituciones, se consideran fragmentadas, ajenas e indiferentes a las verdaderas necesidades e intereses docentes como las mismas estrategias de innovación a las que pretendían complementar o suplantar” (Fullan; 1989: p. 42). Si se tiene en cuenta la afirmación del autor y se compara con la realidad educativa, se deduce que los programas de desarrollo de los integrantes de las comunidades educativas son escasos y se dan de acuerdo con lineamientos que se imparten desde el MEN o la SEC y por tanto carecen de sentido en la mayor parte de los casos, por no tener pertinencia, continuidad, procesos de seguimiento y por excluir las necesidades, el conocimiento y la experiencia de los docentes y de las mismas comunidades educativas. La cualificación de maestros es escasa, dirigida a unos pocos y quienes la reciben son encargados de socializar lo que se aprende, iniciar trabajos que den evidencia del conocimiento, función que no gusta a la mayor parte de docentes. Se considera un compromiso más que atender y un proyecto para trabajar en la institución, la filosofía de muchos docentes es que mientras menos se comprometan con trabajo “extra” mucho mejor.

Por otra parte, se observa que las capacitaciones por no tener continuidad ni seguimiento a los procesos que se pretende implementar, caen en el activismo cuando al adoptar muchos planes y programas o no se les da la importancia que merecen. Este aspecto es relevante en la mayor parte de instituciones educativas que se ven abocadas a dar cumplimiento a las exigencias de las entidades territoriales. También, se nota poca contextualización en las demandas que se hacen del centro del sistema, no se tiene en cuenta la realidad que viven docentes y estudiantes, ni de las comunidades. Este aspecto desestabiliza los procesos, los detiene o los confunde al cambiar el rumbo de los objetivos que se propone alcanzar la institución al iniciar el año escolar.

Pozner (2000) afirma que el “problema principal del funcionamiento de los sistemas educativos no ha sido tanto algo que hayan 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 cual debe tenerse en cuenta dentro de los fines de la educación actual y apropiar el planteamiento por parte de los líderes en las instituciones educativas. Es importante diseñar formas, maneras de motivar a estas personas a asumir el cambio de mentalidad y de su accionar para obtener mejores resultados en el desarrollo de los diferentes procesos y por ende en la formación de los estudiantes. Las instituciones educativas han de asimilar el desarrollo intelectual y competente de las personas con las que trabaja para que asuman esta tarea con mayor compromiso educativo y formador.

Para Pozner (2000) el desafío en tal sentido, no se reduce a dar mayor autonomía o romper la centralización, como muchas veces se plantea, sino en concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modo de conducir el funcionamiento de los sistemas educativos, donde el eje sea la creación de capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar adelante las nuevas misiones en un contexto social incierto, cambiante y crecientemente inequitativo. Así mismo, en las instituciones educativas colombianas se debe propiciar una forma menos vertical para gestionar, permitiendo la participación y el desarrollo de las competencias laborales y humanas de las personas que laboran en la escuela.

El desafío del que trata Pozner (2000) coincide con el objetivo propuesto en esta investigación, en el sentido de pensar en otra forma de gestionar la institución educativa, reforzar y desarrollar las capacidades de todos los docentes para que estas reviertan luego en los estudiantes y de igual manera, se dé el desarrollo institucional que se desea en un mundo de constante cambio.

Además de las aportaciones hechas por Pilar Pozner al cambio de paradigma en la dirección de los centros educativos, se hace necesario reconocer el trabajo de John Elliot y su propuesta de investigación acción en donde reafirma y profundiza la dimensión ética de toda la acción educativa (Elliott; 2005: p.10). La investigación acción está de acuerdo con el pensamiento de Peters y de Stenhouse J. y además se considera como un proceso histórico de innovación de prácticas, de entendimientos y situaciones dentro y a través del tiempo. Es un proceso en el cual el investigador actor asume como objetos de investigación sus prácticas educativas y las situaciones en que son realizadas. Es de trascendencia en la labor educativa retomar la práctica y

la experiencia de los diferentes hechos y momentos que surgen en la interacción con directivos, docentes y estudiantes para hacer la respectiva reflexión, el análisis cuidadoso y hacer la transformación del pensamiento y del trabajo de los actores educativos.

Y como dice Elliott (2005) “Es necesario comprender que el valor humano que se deriva de la intencionalidad educativa debe presidir los principios de actuación que se ponen en marcha en la práctica educativa” (p. 11). De esta manera, se asumen los propósitos de los investigadores activos quienes reconocen que sus prácticas, entendimientos y situaciones son algo propio y corresponden a construcciones sociales desde un marco contextual histórico, por lo cual asume un compromiso de extender los procesos para que los demás actores sociales que componen la comunidad educativa participen y se apropien de los mismos, promoviendo así la comprensión y transformación de la realidad social.

Consecuente con lo anterior, dentro de la investigación acción se quiere transformar el presente para construir un formas posteriores para actuar distinto, fomentando acciones en las que se ponen en juego condiciones tanto subjetivas como objetivas. Por tanto, hay que identificar tanto las limitaciones como los cambios para transformar la realidad. La relación contraria que emerge sirve de auto reflexión en los procesos participativos y colaborativos dentro de la investigación acción, dando lugar a la noción de comunidad de investigadores activos autocríticos, comprometidos con el mejoramiento de la realidad social (educativa); dando lugar a su vez, sujetos con mente crítica, capaces de cuestionar lo que sucede a su alrededor y capaces de proponer y gestionar cambios sustanciales a su realidad.

En conclusión, los autores que se toman como referencia en este apartado, mencionan características indispensables a tener en cuenta en los procesos de transformación, de mejora continua y resaltan condiciones de los sujetos que laboran en las instituciones. Es válido el análisis de Fullan cuando observa que más que a la transformación, se ha de dar importancia al individuo. Cuando se revisa literatura sobre gestión educativa se nota como el talento humano en una institución es básico para poner en marcha los procesos de mejoramiento; si la atención que se presta a este factor es poca o nula, los colectivos docentes pueden truncar las actividades que se propongan para alcanzar objetivos. La habilidad del directivo docente ha de enfocarse a encontrar, conocer fortalezas y aspectos positivos de sus docentes para organizar los equipos de

trabajo. De esto depende el clima laboral, aspecto que se proyecta en el desempeño de los docentes y se revierte también en el buen trabajo de equipo mediante el diálogo, la concertación y la evaluación de situaciones que ocurren.

Es común ver como en el desempeño de los docentes cuando se quieren cumplir metas se presentan opiniones diferentes, situaciones de conflicto que se deben atender a tiempo para evitar que escalonen y frenen la voluntad de trabajo. Ahora bien, el proceso de formación de maestros ha de hacerse de manera que mejore tanto la parte personal como la profesional del docente, por esto es necesario el seguimiento que se haga a las tareas que surjan y la persistencia en estos procedimientos. Las propuestas presentadas conducen a desarrollar ciertas particularidades en los docentes para enfrentarlos al cambio de paradigmas en especial a la transformación de su pensamiento lo que se revierte en acciones positivas, en los colectivos y en las instituciones.

3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

Tratar el tema del cambio trasfiere a la idea de resistencia. Para Kaufman (1982) “los cambios se confrontan con fuerzas intensas de oposición en consecuencia con la familiaridad de los patrones existentes y de la oposición intencional, ya sea por motivaciones altruistas o por incapacidad de cambiar” (p. 149). Por otra parte Stoner (1995) señala que “al mismo tiempo que una organización está siendo presionada por fuerzas que exigen cambios, es presionada por fuerzas opuestas que resisten a tales cambios” (p.106). Los argumentos que proponen los autores confirman como las organizaciones que necesitan cambios estructurales y proponen acciones de transformación, encuentran a su paso situaciones de oposición, de presiones contrarias de los empleados por razones personales o por motivaciones casuales.

Sin embargo, una institución que tenga como objetivo transformarse, requiere alterar las normas y formas de dirigir. Los comportamientos de los trabajadores han de estar en la mira e inducirles para que abandonen prácticas tradicionales. Por tanto, se les debe hacer ver que el pasado ya no parte del trabajo, en cambio hay que dirigir sus actuaciones hacia posiciones nuevas. Los directivos docentes, han de planear situaciones que desarrollen habilidades en los educadores y diseñar actividades que sirvan para apoyar procesos y llegar al cambio de

mentalidad en ellos para que revierta en beneficio común. La experiencia indica que las principales causas del fracaso hacen referencia a factores humanos y no técnicos. Los cambios afectan a las personas de manera significativa por tanto, es necesario trabajar sobre aspectos humanos que favorezcan la adaptación y la transformación de las personas. Para esto, se requiere liderazgo fuerte, estructura flexible, una dirección estratégica, clara y fuerte. Surge la necesidad de involucrar a los líderes de la institución, para ello es preciso, conocer a quienes deben apoyar la implementación como quienes son los agujeros que pueden tratar de boicotear activa o pasivamente las iniciativas a implantar cultura organizacional.

La resistencia frente al cambio es un fenómeno natural y una de las características centrales en procesos de transformación. Las modificaciones generan resistencia por estar acompañadas de inseguridad, pérdida de control y causar temor. Es imposible evitar la resistencia o ir en contra de ella en cualquier organización. Por el contrario, lo importante es percibir y entender los síntomas de resistencia para poder ir con ella en vez de ir contra ella, aspectos importantes para identificar en la escuela y trabajarlos con conciencia.

La resistencia es una importante señal y puede tener las siguientes razones como información falsa o incompleta sobre el propósito del cambio, falta de participación en el cambio, se presenta desmotivación, pasividad y desinterés, transferencia de situaciones negativas a la situación actual. Por ello es primordial estar convencido de por qué hace falta el cambio si no se está seguro de la solidez en el planteamiento de los objetivos cuesta trabajo conseguir docentes que acompañen la consecución de metas. Para que los procesos de cambio tengan éxito, han ser proyectos con principio y fin, que tengan productos identificables, que exista un grupo de implantación, seguimiento e implementación apoyado en consultores expertos con experiencias en procesos de cambio y, lo más importante, deben tener un orientador.

Las instituciones educativas del país incrementan a diario planes y proyectos con el fin de ir avante en relación con otras instituciones de educación del departamento, por este motivo, la implantación de estas actividades debe ser planeada acorde a las necesidades de los estudiantes, del contexto y de los docentes. El seguimiento que se haga de estos procesos es de vital

importancia en los planes de mejoramiento institucional lo cual permite detectar falencias, corregirlas mediante la ejecución de planes operativos y así fortalecer aspectos positivos.

A pesar de reconocerse la necesidad del cambio, las personas por naturaleza se resisten a éste ya que la rutina genera comodidad y en la mayoría de los casos la costumbre va difundiéndose a los distintos niveles de una organización: grupal, individual y organizacional. Por esto, es preciso actuar pronto, más cuando es una institución escolar para poder brindar a los estudiantes una educación acorde a sus necesidades, intereses, expectativas y aspiraciones.

Los individuos y los grupos pueden reaccionar de diversas maneras cuando se presentan situaciones de cambio. Las instituciones actuales enfrentan presiones importantes para que se dé el cambio al tener exigencias del Estado para cumplir con las políticas trazadas y por las demandas sociales que se transforman. De otra parte están los rápidos avances del mundo y la necesidad de cambiar, pero es difícil hacerlo de forma armónica y eficiente, pues se generan grandes resistencias tanto de los individuos como de los grupos que ya se han acomodado a situaciones estables.

Todo conlleva a una resistencia debido a la inercia que provoca la situación de partida. La resistencia aparece porque ese cambio amenaza a los actuales modos de hacer las cosas, las actitudes tradicionales, las relaciones ya establecidas y las dependencias jerárquicas y funcionales existentes. Sin embargo, es prudente empezar a trabajar en este aspecto y lo primero que se debe hacer es identificar las situaciones presentadas y darles la debida atención. Así que, cuando los docentes muestran este tipo de reacciones y exponen dudas lógicas acerca de lo que se les pide que cambien, demasiado a menudo se ve en esas reacciones problemas de competencia técnica, miedo al cambio en sí mismo o temor a trabajar con otros. Los problemas del cambio llegan a ser considerados como problemas del docente. Los problemas fundamentales de voluntad se interpretan como meros problemas de habilidad técnica.

La urgencia para dar respuesta a las demandas continuas de las políticas públicas en materia educativa genera tensión a los directivos docentes, quienes tienen en su mente el propósito claro de cumplir la ley, esto ocasiona un olvido involuntario de los requerimientos y necesidades de los

docentes, actores importantes en el proceso de cambio. Como consecuencia, se vulnera la dignidad del docente y se generan actitudes de resentimiento, que se traducen en desmotivación hacia el trabajo y falta de compromiso.

Además, la falta de procesos continuos de cualificación convierte al docente un ser inseguro reflejado en acciones de temor, rechazo o falta de idoneidad profesional motivos válidos para presentar rechazo a las nuevas demandas de la sociedad y de la institución. Por esta razón, se requiere que desde la dirección se establezcan programas continuos de capacitación y reflexión sobre las prácticas pedagógicas, actividades que además de motivar al docente, contribuyen al máximo en el desarrollo efectivo de los procesos propuestos.

3.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

Para vencer los obstáculos que se presentan en el proceso de cambio, se debe tener en cuenta que no puede ser dirigido ni impuesto, tan solo liderado. Por este motivo es imprescindible dar a los docentes la posibilidad de intervenir activa y críticamente en las actividades de organización y planeación de la institución y así dar prioridad a las mejores actividades para hacer un buen trabajo de equipo. Estas acciones además de unir a los integrantes de la institución educativa les permiten asumir de manera individual el cambio y transmitirlo al resto de colectivos, Así, el cambio deja de ser una situación que genera apatía e incomodidad, como algo que los saca de la rutina. Si se observa la población estudiantil en las instituciones, se concluye que además de proceder de contextos diferentes también difieren en conocimientos y maneras de interactuar con los otros, razón por la cual el conocimiento que se les imparta ha de ser acorde a las situaciones que viven a diario para que sepan actuar consiente y productivamente en sus contextos.

Tampoco se puede ignorar el conocimiento tecnológico el que debe enseñarse con ética y en consonancia con unas competencias personales y humanas coherentes para que sepan seleccionar los contenidos que busquen evitando hacerse daño y hacérselo a otros. En las instituciones educativas generalmente hay personas comprometidas que demuestran aptitudes de liderazgo y que su trabajo lo hacen con gusto e interés, siendo esta una forma para jalonar a otros docentes y

los procesos de avance que requiere la institución, es valerse de estos maestros quienes pueden ser los líderes en todos los procesos de cambio.

Se dice que “adaptarse al cambio” es la consigna para la educación en esta época histórica, en esta era de cambios acelerados. (Torres; 2005: p.15) Por esto se requiere la preparación de las personas en las comunidades para prever el cambio, disponerlo hacia la construcción de un mundo distinto en el que sobresalgan valores que permitan la convivencia pacífica. En este sentido, “a los cuatro pilares de la educación propuestos por la Comisión Delors (1996) -aprender a ser, a conocer, a hacer, y a convivir con otros- habría que agregar un quinto pilar: aprender a cambiar” .(Torres; 2005:49). Así las personas integrantes de los colectivos institucionales además de enfrentarse a continuos cambios, han de tener y enseñar valores que permitan estar en dinámicas constantes de innovación y mejora continúa.

Los docentes del siglo XXI deben prepararse para tener la posibilidad de incidir en la política educativa, es indispensable que quienes desconocen de educación aprecien la trayectoria y el conocimiento de los docentes y que la dirección de la educación sea compartida con quienes elaboran las normas. De gran importancia convocar instituciones, redes académicas, movimientos sociales, ONGs, sindicatos y asociaciones docentes, a demostrar el interés por la profesionalización docente y el mejoramiento continuo en bien de las comunidades educativas.

El anterior, es un paso importante, promete y hace que los educadores y los educandos trasciendan los espacios escolares para interactuar con los sociales con programas y proyectos, que conlleven a conseguir cambios sustanciales en educación. No obstante, “incidir educación no significa incidir solo en la política educativa, ya que existen otros sistemas educativos que organizan los aprendizajes en toda sociedad como son la familia, los medios de información y comunicación, el mundo del trabajo, los espacios de participación” (Torres 2005:16). Corresponde a los actores educativos, ver cómo influye la institución educativa en los otros estamentos para que también en realidad sean espacios educativos y contribuyan a la formación de las personas contribuyendo con sentido en la formación del sujeto.

Por consiguiente, es preciso conocer los contextos, interactuar con ellos y dar respuesta a las necesidades de sus integrantes de manera oportuna. Además, el conocimiento claro de las

directrices emanadas por el Estado a través de las políticas educativas, deben trabajarse en coherencia con lo que sucede al interior de la escuela, entre los miembros que la componen, mientras se atienden los intereses de los sujetos, con plazos que no pueden esperar. En esto hay una responsabilidad grande de los directivos y docentes que se ha dejado de lado en la mayoría de los casos y es ahí donde el actuar como sujeto político, obliga a tomar las riendas de la educación.

Perspectiva desde la cual, la gestión eficaz del cambio significa comprender y emplear conceptos del análisis organizacional, dinamizar el ambiente de trabajo, asumir los cambios y las obligaciones que demandan los planes y programas novedosos, que aunque generan resistencia por parte de algunos miembros, estas se deben superar para caminar hacia la transformación constante haciendo acompañamiento, seguimiento y evaluación oportunos de cada avance que se lleve a efecto.

Es eminente un cambio educativo y pedagógico en Colombia, como sugiere Orlando Ayala (2010) al referir que el auge de los medios de información y comunicación pone en manos de los usuarios el conocimiento, sin distinción alguna. Es necesario en esta época en educación fomentar otras maneras de enseñar y aprender en donde se dé a los estudiantes elementos básicos para desempeñarse en el contexto en donde se halle. Los contenidos de clase han de enseñarse basados en situaciones reales acordes a los lugares en donde se vive y se trabaja, la articulación del conocimiento con la vida real de los estudiantes les permite comprender mejor.

También hay que iniciarles con una mentalidad productiva, que tengan formas de crear proyectos que les generen recursos económicos. Las dinámicas y metodologías de clase han de variar de las clases en donde son seres pasivos a dar la oportunidad de discutir temas, de cuestionarse a sí mismos y a los compañeros de clase, buscar estrategias para que con base en la lectura y la discusión alcancen el desarrollo de competencias comunicativas y el desarrollo del pensamiento crítico. Limitar a los estudiantes a seguir instrucciones ya no es una forma correcta de conducir los procesos educativos actuales.

Si, es necesario el cambio de paradigmas educativos y pasar de formas tradicionales a formas más activas y significativas para los estudiantes en donde se solucionen situaciones de conflicto,

se tenga en cuenta el desarrollo de habilidades y capacidades de los estudiantes hasta alcanzar las competencias que tanto requiere el MEN cuando aplica las pruebas SABER. Los modelos de enseñanza actuales son ideales cuando se aplican con objetivos claros de formar al individuo en su integralidad. Para alcanzar este propósito, el docente debe asumir el cambio dando confianza e independencia gradual a los estudiantes.

3.4 CAMBIO PEDAGÓGICO

El primer capítulo de este trabajo deja ver con Sander y Casassús paradigmas administrativos que según el enfoque y sus perspectivas coinciden con corrientes pedagógicas acordes a la época y a los intereses de las sociedades en su momento, mientras en el capítulo dos, se hace referencia a la evolución histórica de la gestión educativa; en este epígrafe se retoman los mismos autores para analizar el tema de los cambios y enfoques pedagógicos que han evolucionado en el tiempo. Volver la mirada a los paradigmas funcionalista e interaccionista planteados por Sander (1994), evoca la importancia de estos en la educación y su papel en la mediación administrativa de los establecimientos educativos.

La primera división del paradigma funcionalista. La administración burocrática al perseguir la eficacia institucional que prevalece sobre los aspectos que atañen al ser humano, al sujeto, tiene relevancia en el sentido de buscar y ser óptima en la eficacia de la institución pero decae cuando se olvida del individuo como tal con fortalezas y debilidades propias de su género; el hombre se tiene en cuenta solo en el sentido de producir dentro de la organización. Esto en el contexto educativo se ve reflejado cuando se pretende incluir a todo el alumnado en un currículo homogéneo, llevando así al fracaso a quienes tienen en sus familias y comunidades saberes diferentes a los que impone la escuela (Flecha; 1997: p. 42). Así mismo, la visión normativa que plantea Casassús se desarrolló en los años cincuenta e inicios de los sesenta, se destaca por dar importancia al factor económico al planificar y decidir las acciones para proyectarlas en el tiempo; desconoce la dinámica de la sociedad, es de corte vertical, tradicional, también define el paradigma “A” que concuerda con los planteamientos de esta perspectiva por ser estático e inflexible.

En la segunda subdivisión: la perspectiva idiosincrática. Tiene en cuenta al individuo, se valora la personalidad, las inclinaciones individuales y las necesidades; converge con los intereses del trabajo por interesarse en el hombre y en sus capacidades las cuales pueden aportar al trabajo educativo. Sin embargo, inclinarse a este aspecto desequilibra la dinámica educativa ya que en ella priman factores de diferente orden que son imprescindibles para alcanzar la eficacia de la institución. Si bien es cierto el individuo tiene prioridad en atención y cuidado, el clima laboral mejora y las relaciones humanas prevalecen, las situaciones administrativas no se deben desconocer ni descuidar.

La administración integradora. Tercera subdivisión del paradigma funcionalista al ocuparse tanto de la parte psicológica como de la sociológica dentro del sistema educativo, da la razón a lo que debe ser en realidad una institución que atiende personas y quienes velan por ellos también son seres como dice Covey S. (2006) “con mente corazón y espíritu”. Sin embargo, el centro educativo tiene objetivos propuestos que cumplir, una misión que desarrollar, alcanzar una visión mediante las metas institucionales que se ha propuesto en el PEI (Ley 115 de 1994). De manera que el paradigma logra establecer un equilibrio entre trabajador e institución; Así, Ramón Flecha (1997), destaca la participación social, la transformación del contexto y el diálogo como las claves de una educación crítica (p. 46). La propuesta de esta perspectiva converge a un ideal educativo puesto que además de atender las demandas de los sujetos, atiende los requerimientos institucionales mediante el cambio de paradigma y el uso de la comunicación para hacer la labor educativa productiva, eficaz y de calidad.

El paradigma interaccionista de (Sander: 2004-7) se divide también en tres tipos administrativos con sus respectivas mediaciones y orientaciones:

La primera subdivisión: la administración estructuralista. Tiene tendencia a reproducir modelos, contenidos en educación y en lo que es la comunidad. Al preocuparse por el orden, el poder y lo económico desconoce el ejercicio docente. Es así como el sistema educativo se dedica a reproducir la estructura social que impone la economía olvidándose del individuo y su condición.

La administración interpretativa. Es la segunda clasificación que al hallar afinidad en la conciencia individual, promueve la libertad en educación y en la sociedad, la prelación hacia lo económico decae. Este paradigma que presenta Sander cuando reclama interés por el ser humano y por la libertad se acerca a los planteamientos iniciales del tema de investigación al reconocer que el docente y el estudiante deben reconocerse en su integralidad con fortalezas, con debilidades que hay que potenciar dentro de la misma institución para hacer de ellos mejores individuos. La educación tiene como propósito la formación de los integrantes de la sociedad por tanto, ha de velar por la integralidad de ellos en sus propuestas y dictámenes para que tenga mayor valor y trascendencia. En la tercera subdivisión interaccionista se plantea la perspectiva dialógica, halla armonía entre lo objetivo y lo subjetivo, entre la teoría y la práctica del sistema educativo.

Sander (1994) observa que el sistema educativo comprende múltiples contradicciones y que en este paradigma se equilibra la acción educativa para hacerla competente y productiva en bien tanto del centro educativo como de los sujetos que interactúan en él. Los seguidores del paradigma más representativos son Habermas y Freire. La mediación que utiliza este paradigma es preciso entre el sistema educativo, la sociedad y todos sus componentes hace que se establezca un balance entre teoría y práctica e intereses tanto de sujetos como los institucionales. “Cuando el sistema educativo adopta la gestión dialógica como su estilo administrativo, el criterio de totalidad predomina tanto sobre la subjetividad como la objetividad” (Sander 1994).

Ahora bien, "El aprendizaje dialógico afirma (...) que son las personas quienes crean los medios, los mensajes y los sentidos de ambos en nuestras existencias. De esta forma, supera el dogma post-estructuralista que lleva a negar la producción humana de los medios." (Flecha, 1997:36) El paradigma dialógico conviene al planteamiento del problema ya que se entiende como un trabajo coherente en el deber ser de las instituciones; es imprescindible dar atención a los seres humanos que laboran como a las instituciones en donde se desarrollen trabajos de calidad con el propósito de responder a las demandas de la sociedad en que se halla inserta.

La trascendencia del cambio pedagógico en el momento presente es innegable puesto que “sigue produciéndose” (Knight, 2006:235) y el éxito de la labor educativa de los docentes como

de las instituciones depende de la manera como se asimile y se le dé curso. El cambio no se puede imponer, hay que entenderlo, orientarlo y ejecutarlo en concordancia con las acciones diarias que se presentan. En las decisiones de los docentes está producir un cambio efectivo que produzca resultados positivos y acorde al contexto en donde se encuentre la institución educativa. Es clara la resistencia porque “las personas crean sus propias respuestas al cambio” (Knight, 2006:235).

4. GESTIÓN EDUCATIVA Y CAMBIO PEDAGÓGICO EN EL MARCO DE LA VISIÓN HUMANISTA DE LA EDUCACIÓN CON CALIDAD

“Las grandes renovaciones nunca vienen de arriba, sino siempre de abajo, al igual que los árboles. Nunca crecen desde el cielo hasta abajo, sino desde la tierra, a pesar de que su semilla cayó un día desde arriba”

Karl G. Jung.

De acuerdo con los planteamientos que se han venido exponiendo, se deja claro que la escuela de hoy es una organización encargada de socializar y promover conocimientos en sus estudiantes, convirtiéndose en una verdadera institución cuyas metas se enfilan a la formación integral de seres humanos proactivos y con capacidades para el desarrollo tanto individual como colectivo. Desde esta perspectiva, se vinculan en su devenir, aspectos específicos que tienen que ver con la gestión que de ésta se hace para el logro de los cambios requeridos hoy para lograr una educación con calidad, tal como se promueve a través de las políticas educativas vigentes en el país.

Gestionar la escuela implica también agenciar el conocimiento, actividad ligada al trabajo colectivo de directivos y docentes en coherencia con las condiciones sociales, económicas, culturales y espirituales de las comunidades en las que dicha institución se inserta. Es una acción que se cimienta en políticas educativas y normas que en determinado momento limitan la autonomía de la escuela, convirtiéndola en un aparato de reproducción mecánica de ideas aprobadas por el Estado controlador. Es ahí, donde urge la reflexión de todos los miembros de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, para que de manera crítica asuman posiciones claras en las que se manifieste realmente el proceso de gestión y el cambio requeridos para avanzar en la democracia educativa, en la gestión de la institución educativa según el tipo de comunidad escolar y de proyectos pedagógicos ideados y experimentados por directivos, educadores, estudiantes y comunidad de padres.

Estos argumentos resultan de la interpretación hecha en torno a los dos conceptos básicos en torno a los cuales se adelantó la investigación, experiencia que lleva en esta apartado a establecer

de forma comparada lo que representan para la institución escolar la gestión educativa y el cambio pedagógico. Proceso que se adelantó teniendo en cuenta que no se trató de “probar o de medir en qué grado cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible” (Mendoza ; 2006: p.2). El trabajo buscó aspectos relevantes del cambio, cómo se produce y de qué manera influye éste en el desarrollo de las actividades teórico prácticas en una institución y así destacar su importancia en la aplicación de una gestión educativa más efectiva.

En investigaciones cualitativas como esta, se debe hablar de entendimiento a profundidad en lugar de exactitud, ya que se trata de obtener un alcance total de conocimiento sobre los conceptos de gestión, gestión educativa, cambio y cambio pedagógico. Por esta razón, se hizo una revisión bibliográfica amplia sobre las categorías implícitas en el tema de estudio y su abordaje se hizo desde el punto de vista de diferentes autores, con el propósito de cotejarlas y hallar en ellas una base teórica acorde al propósito de la investigación.

En cuanto al enfoque, se hizo un análisis teórico y empleó la técnica de análisis de documentos bibliográficos para examinar los conceptos de base o categorías de investigación, atendiendo a que “El fin de la teoría es hacer coherente lo que de otra forma aparece como un conjunto de hechos desconectados; a través de la teoría se aprenden una serie de lecciones que pueden aplicarse a situaciones con la que aún no nos hemos enfrentado.” (Rodríguez; 1996: p.1). El enfoque de análisis teórico aquí planteado fue llevado al contexto para extraer desde allí una manera particular de las explicaciones que desde diversas miradas conceptuales se da a cada una de las categorías trabajadas: gestión educativa y cambio educativo. Pues al “enfrentar una investigación y situarse desde una determinada orientación o perspectiva teórica se centra la atención en las dimensiones o factores que, desde esa determinada concepción teórica, se consideran más relevantes”. (Rodríguez; 1996: p.1) La investigación hace una revisión de la evolución de la Administración, de las escuelas destacadas del siglo XX, y acentúa en una que de los años noventa coincide en sus postulados con los objetivos del trabajo. Luego, define con claridad los aspectos a trabajar en cuanto al cambio, su conceptualización, importancia y necesidad en las instituciones y busca la relación que existe entre éste y la gestión educativa.

En el avance del estudio se establecen igualmente algunos elementos de gestión educativa que sirven de patrón para hallar la expresión o manifestación de la misma, de su relación con el cambio pedagógico y metodológico en una institución; es así como: “Un marco conceptual describe y/o explica, ya sea gráfica o de forma narrativa, los principales aspectos que serán objeto de estudio en una investigación cualitativa, así como las posibles relaciones que existan entre ellos” (Miles y Huberman; 1994: p. 66). Hallar elementos de gestión educativa permitió cotejar y destacar elementos de ésta y ponerlos en relación con los del cambio pedagógico en las instituciones educativas. Por esto, se hizo necesario explicar aspectos que se plantean en la investigación, describirlos además de buscar posibles conexiones que se puedan dar.

El estudio adopta el análisis documental como instrumento de investigación, revisa conceptos, postulados, teorías y las analiza para ver como sus significados trascienden a la realidad concreta de las instituciones educativas; busca además puntos comunes en dónde se identifica el concepto de gestión enfocado hacia lo pedagógico, con impacto en los docentes quienes tienen la necesidad de cambiar ideas y prácticas. El análisis así planteado permite identificar fortalezas que toda institución ha de tener en cuenta en los procesos de cambio que implemente para resolver situaciones particulares de los contextos en donde se encuentre. Dicho lo anterior, ahora se considera importante profundizar en lo que significa gestionar la escuela; de manera puntual se toman en cuenta los planteamientos que al respecto señalan que este hecho implica atender “una amplia parcela de la vida organizativa” (Santos Guerra, 1995, p. 8). De acuerdo con esto, es preciso contemplar que la dinámica escolar se ha hecho desde las políticas y desde la teoría; sin embargo, es relevante el trabajo sobre la praxis que se ubica entre las tensiones que implicadas en el cumplimiento de la norma y la teoría, que está ahí, pero cuya aplicación a veces no concuerda con la realidad. En este sentido, es imprescindible develar acciones de la vida organizacional que permanecen ocultas teniendo gran influencia en el desarrollo de actividades diarias; se enfrentan así, los conceptos de bueno y perverso de las acciones en el transcurrir del centro educativo. La institución se preocupa por dar cumplimiento a las acciones que tanto las políticas educativas como los entes territoriales exigen y poco se tiene en cuenta el sentir de los miembros de la comunidad educativa cuando estas cosas suceden. Los efectos de las acciones organizativas en docentes y estudiantes, conducen a que la escuela adquiera otras formas que no le son propias a su naturaleza.

La organización escolar que menciona Santos Guerra (1995), ofrece una visión micro-política en el mundo de la escuela que hace alusión a la importancia de descubrir su parte no visible y considerar todo lo que allí sucede como una representación en la cual se entremezclan el juego de papeles, con la identidad de las personas que los representan. Esta visión se basa en la comprensión de cada escuela desentraña in situ la complejidad de sus relaciones, de su estructura y de su actividad (contrapuesta a la concepción generalista), pero teniendo en cuenta las características genéricas de todas las instituciones.

En particular, la cultura institucional va desde los sistemas de relaciones hasta el proyecto Educativo del Centro, pasando por la importancia de los colectivos docentes; de ahí que sea necesario comprenderla, asimilarla y en consecuencia trabajarla para evitar que se dedique tiempo a lo urgente sin detenerse a observar los efectos que produce en estudiantes, docentes y directivos ese mecanismo organizativo. No se preocupa por lo que pasa mientras las cosas organizadas circulan. No está preparada para descubrir, reconocer públicamente y corregir los errores. Por el contrario, se revela es que la escuela está inmersa en una cultura de sumisión y de obediencia a través del cumplimiento de normas, acatamiento de prescripciones, seguimiento de horarios, aceptación de calificaciones. Situación en la que se configuran escenarios que reflejan la estratificación y las diferencias de poder y saber, en la distribución y organización del espacio se deja claro que hay unos que mandan y otros que obedecen, unos que saben y otros que no saben, unos que hablan y otros que callan.

De igual modo, hay murallas que nadie debe saltar, lenguajes que se deben hablar, caminos que se deben seguir, reglas que corresponde acatar, saberes que se tienen que conocer por todos y todas de la misma manera y al mismo tiempo; de igual manera, se hace absoluto el poder de la evaluación como fuerza que jerarquiza, encausa al sometimiento, hace patente el poder, no sólo por la repercusión académica y social de sus resultados, sino por la fuerza sancionadora que encierra. A través de la evaluación se dice a los alumnos qué está bien y qué está mal, que es verdadero y qué falso.

Estas observaciones se relacionan también con un componente que lleva a cuestionar, la perversidad y responderlo permite señalar que es un componente de relaciones sociales” (Etkin,

1993). Es un proyecto aislado, una estrategia de un grupo de transgresores, un subproducto relacionado con el modo de funcionamiento de la organización. Las características que definen lo perverso en la escuela, están configuradas por varios elementos que lo conforman y resultan perjudiciales para la organización; pues la perversidad no se produce en el vacío y no es fácil de descomponerla en elementos constitutivos, sino que está arraigada en el contexto y opera a través del mismo.

Es así que, lo perverso aumenta el poder de quienes mandan y coartan derechos, impide la libre expresión de ideas iniciativas, genera impunidad, pérdida de identidad, omisión de principios éticos y autoritarismo, entre otros factores que en el contexto permanecen ocultos o se exteriorizan para reflejar la disonancia entre un modelo de gestión y la realidad de la escuela, escenario donde el recurso humano a veces pierde valoración como agentes de cambio y renovación.

Ahora bien, la perversidad en la organización escolar puede analizarse bajo múltiples formas o estructuras; una de ellas podría ser la que se articula sobre los ejes del pensar y el decir, que dan lugar a la hipocresía y la mentira. Las divergencias entre lo que se dice y se hace, originan un discurso distorsionado de la realidad. Las diferencias entre el pensar y el hacer, provocan actos irracionales. Así, buena parte del discurso oficial es puramente teórico; decir que se pretende educar para la libertad, para la participación, para la creatividad, no concuerda con lo que sucede en realidad en los centros educativos. Es malo que eso suceda, pero es peor que se diga que se pretende.

De donde se entiende que, las instituciones deben proyectar cierto interés en sus comunidades educativas, es por lo que quizás en la escuela se maneja un discurso a través del cual se transfiere la idea de que las personas son lo más importante para la organización escolar, aunque en la realidad es evidente que no son lo primero. En consecuencia, la economía ocupa un lugar predominante en el contexto educativo. El problema es que la gente dice que es lo más importante pero se sobreentiende que no lo es.

Explorando un poco la idea de leer en el contexto cuál es el lado enigmático de la organización escolar, hay que adentrarse en el tema de la micro-política escolar (el lado oscuro de la organización educativa), para entender que se habla en primer lugar acerca de la doble connotación de poder que maneja la escuela: por un lado, el poder legal, referido a la capacidad de influir en las conductas, vencer resistencias y conseguir que la gente haga lo que de otro modo no haría; y por otro, el poder educativo relacionado con la pretensión de actuar sobre los mecanismos de convencimiento y actuación primando el control sobre el aprendizaje y la conveniencia.

Es a través de lo antes dicho que se expresa el tema de la perversidad, tema que Santos Guerra (1995) pone de manifiesto señalando que “lo perverso en la escuela es un estado de cosas que se instala en el funcionamiento de la institución escolar y que es muy difícil de detectar y erradicar” (p.5). Dificultad que se manifiesta justamente en el hecho de no ser reconocida y asumida, tampoco es aceptada por sus protagonistas, (profesores, alumnos, organismos públicos...), pero la contradicción llega cuando desde dentro de la organización todo es aparentemente coherente. Para su reconocimiento son necesarios agentes externos (padres de familia, órganos de control social políticos etc.,) que desde posiciones independientes puedan captar la desnaturalización del proceso educativo. Esta perversidad se manifiesta de manera sutil y camuflada, y actúa sobre todo en el plano de lo psicosocial, a través de objetivos indiscutibles y únicos que deben ser asumidos, en una cultura de sumisión y obediencia (normas).

La perversidad de la que habla Santos Guerra, se pone de manifiesto en las múltiples contradicciones que se observan dentro de la organización escolar, en el discurso teórico cargado de valores, (igualdad, libertad, respeto, diálogo) que no se ajusta a lo que realmente ocurre en los centros educativos (segregación desigualdad, elitismo, sumisión, falta de diálogo), todo esto se observa en las relaciones entre “superiores y subordinados” en la configuración de los escenarios de acción, en ceremonias o en el propio lenguaje. Todo esto manifiesta de forma implícita el carácter jerárquico y autoritario de la institución, en especial en el contexto en el que se desarrolla la presente investigación. Esto tiene que ver con la percepción de Santos Guerra cuando menciona que todas las escuelas exteriorizan unas condiciones genéricas que paradójicamente las hacen peculiares, ya que “cada escuela es un mundo”, y unas mismas normas o prescripciones

son vividas por personas diferentes que hacen que se entiendan y se pongan en práctica de forma muy diferente, dando lugar a muy opuestos tipos de centros, donde se diversifican tanto de relaciones que se dan, como el uso o abuso de poder , así como los intereses de los diferentes protagonistas.

Santos Guerra ofrece una visión micro-política de la organización escolar a través de la metáfora teatral “entre bastidores” aplicada al mundo de la escuela; hace alusión a la importancia de descubrir su parte no visible y considerar todo lo que allí sucede como una representación en la cual se entremezclan el juego de papeles, con la identidad de las personas que los representan. En todo ello se manifiesta de forma implícita el carácter jerárquico y autoritario de la institución. Esta visión se basa en la comprensión de cada escuela desentrañando in situ* la complejidad de sus relaciones, de su estructura y de su actividad (contrapuesta a la concepción generalista), pero teniendo en cuenta las características genéricas de todas las instituciones. El autor hace un recorrido desde la perspectiva micro-política a través de los diferentes aspectos necesarios para comprender la cultura escolar que comprende relaciones interpersonales y actividades de gestión del centro educativo.

En definitiva, y a pesar del carácter positivo de la escuela, es importante detectar las contradicciones que existen en ella, ya que se ignoran o se silencian manteniendo una indiferencia que no permite conseguir el verdadero objetivo de la educación, que no es otro que el de formar personas críticas consigo mismas y con todo lo que les rodea, que sean tolerantes y coherentes con sus ideologías y sobre todo libres a la hora de elegir y tomar sus propias decisiones, personas formadas de manera integral. Así esquematizado lo anterior, se da sustento a la formulación de una propuesta de mejoramiento institucional, tal como se sintetiza en la matriz a continuación.

Tabla 4. Cuadro comparativo entre gestión educativa y cambio pedagógico.

GESTIÓN EDUCATIVA	CAMBIO PEDAGÓGICO
<p>El origen de la gestión educativa procede de la administración, de sus prácticas y de los análisis que teóricos de la Administración han hecho mediante la observación a las organizaciones empresariales.</p>	<p>Desde que el ser humano existe han existido formas de educar a las generaciones. Sin embargo, desde mediados del siglo XX como consecuencia de las políticas educativas que se implantan a nivel nacional e internacional, a los cambios de las sociedades y de los medios de comunicación, el cambio pedagógico se hace evidente mediante procesos de mejoramiento continuo, procesos de planeación, seguimiento y evaluación.</p>
<p>La visión democrática se implanta en algunas instituciones como necesidad y manera de hacer mejor las cosas en educación. La comunicación es la manera de aceptar la participación de los integrantes de las instituciones quienes al sentir apoyo y aceptación se comprometen con el trabajo institucional.</p>	<p>Es necesario que los directivos y docentes hagan uso de la democracia cuando los cambios son inevitables. Esta característica ha de apropiarse en la cultura escolar de manera que se asuma como parte de la cultura institucional para se asimile y se trabaje en correspondencia a las actividades que se proponen. El aprendizaje y acción democráticos en las instituciones son invaluable.</p>
<p>Desde la época primitiva, ya se tiene en cuenta el trabajo en grupo, y cómo se utiliza esta forma organizacional para obtener mejores resultados en las labores que se desempeñan. Luego, este aspecto se hace característica esencial de la gestión educativa por la necesidad de convocar a los integrantes de los colectivos para que trabajen con propósitos claros para alcanzar fines propuestos. La acción integrada del grupo de trabajo facilita la motivación, el desempeño y la mediación de los actores educativos. (Sander: 2004-6).</p>	<p>El trabajo en grupo hace parte de las competencias que han de enseñarse y aprenderse en las instituciones. Cuando se entra en la dinámica del cambio pedagógico, este ha de extenderse a toda la institución comentando aciertos y aspectos a fortalecer y asimilarlo en los equipos de trabajo. Así, esta particularidad desarrolla otras competencias como son la comunicación, la concertación, se mejora el clima laboral y por consiguiente el institucional y se fortalece la cultura institucional.</p>

Gestión Educativa	Cambio Pedagógico
<p>Cuando se hace revisión de las formas de dirigir organizaciones en épocas anteriores se observa la autoridad vertical, la importancia que se da a la producción más que a los trabajadores, formas que en el tiempo trascienden a la tarea educativa y se mantienen durante años, este aspecto es difícil de cambiar puesto que para muchos directivos es mejor dirigir desde el autoritarismo y solicitar la obtención de resultados.</p>	<p>Para que los cambios se hagan efectivos se han de propiciar desde una dirección horizontal en donde se busque la igualdad en el trato a los docentes. De aquí parte el interés que ellos pongan en el desempeño de su trabajo y la orientación que den hacia el cambio pedagógico.</p>
<p>La gestión educativa plantea en uno de sus objetivos principales convocar a los actores educativos a favor de mejorar los procesos de cambio en relación a la tarea educativa por lo que necesita que los actores educativos trabajen en armonía para así lograr resultados que redunden en la calidad del trabajo institucional.</p>	<p>Los procesos pedagógicos se definen por (Palacios, 2000:1) como el “conjunto de prácticas, relaciones y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cambiar estas prácticas, relaciones y saberes implica por tanto influir sobre la cultura de los diversos agentes que intervienen en los procesos de enseñar y aprender”.</p>
<p>La Gestión Educativa se origina en la administración y tiene su desarrollo desde mediados del siglo XX.</p>	<p>El cambio pedagógico es lento hasta la mitad del siglo XX, a partir de este momento se vislumbra el cambio en educación. Este cambio pedagógico requiere de las competencias de gestión educativa para establecerse en las instituciones.</p>
<p>La Gestión Educativa se ocupa de hacer cumplir las directrices trazadas desde las políticas educativas en las instituciones.</p>	<p>El cambio pedagógico cumple con orientaciones emanadas de los entes territoriales. Sin embargo, se hace realidad mediante la utilización de prácticas de gestión educativa.</p>

Gestión Educativa	Cambio Pedagógico
<p>Cuando Sander propone el sistema interaccionista en el que se da importancia al trabajador ya no como medio de producción sino como ser humano, sujeto indispensable en el trabajo organizacional, con necesidades, ambiciones, deseo de superación se halla equilibrio necesario para propiciar el cambio.</p>	<p>Se hace necesario trabajar el paradigma interaccionista propuesto por Sander establece equilibrio entre lo que se debe hacer en la institución y entre las necesidades del individuo que tienen que ver con el desarrollo de sus dimensiones.</p>
<p>Cuando desde la gestión educativa se propone tener en cuenta al docente como ser integral que posee conocimientos, afectividad, lenguaje y por consiguiente formas de comunicarse, cultura, ética, y la posibilidad de aprender se le prepara para que esté dispuesto a cambiar elementos y acontecimientos de la cultura institucional.</p>	<p>Cambiar procesos pedagógicos supone entonces transformar acontecimientos complejos en los que están implicados un conjunto de elementos y de relaciones como el conocimiento, la afectividad, el lenguaje, la cultura, la ética, el aprendizaje, entre otros. Es esta complejidad la que hace recomendable estudiarlos y aprender a comprenderlos. (Palacios, 2000:1)</p>
<p>El compromiso de los actores, parte de la motivación que se dé desde la dirección docente para hacer revisión de las formas de trabajo educativo y buscar formas mejores de trabajo conjunto que ayuden a cerrar las distancias que separan a los integrantes de las instituciones.</p>	<p>El conocimiento de los procesos pedagógicos y de su naturaleza es necesario para seleccionar estrategias y medios de impulsar cambios en ellos y traducir las prácticas pedagógicas preponderantes en las anheladas.</p>
<p>El liderazgo característica de la gestión educativa se encarga de “orientar a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (Pozner Guía 3: 9). El directivo docente como líder de la institución para que tenga receptividad entre los integrantes de los colectivos de trabajo, ha de motivarlos mediante procesos de sensibilización e inducirlos a trabajar en equipo, para alcanzar metas que en ocasiones se diluyen en las actividades urgentes que se suscitan a diario.</p>	<p>Por tanto, el líder educativo debe propiciar trabajo comprometido con sentido de alcanzar metas propuestas a alcanzar en plazos definidos, que los modos de comunicación se hagan efectivos en resolver situaciones de índole académica, profesional y humana.</p>

Gestión Educativa	Cambio Pedagógico
Son competencias de la gestión educativa: el liderazgo, la comunicación, la delegación, la negociación, la resolución de problemas, la anticipación, el trabajo en equipo.	Para que haya cambio pedagógico, deben existir estas competencias tanto en los directivos docentes como en los docentes y los colectivos que conforman, si no existen se deben fomentar para que el trabajo pedagógico produzca resultados de calidad.
La gestión educativa busca equilibrio entre la atención que da al ser humano dentro de la institución como a los requerimientos institucionales y de los individuos que se atienden en contextos diversos.	La calidad de los procesos pedagógicos se hacen realidad o fallan en los actores educativos, en los contextos en donde se encuentran las instituciones o en los procesos de diferente índole que marcan las sociedades.
Una de las acciones más importantes de la gestión educativa para decidir cambios en las instituciones es la evaluación institucional en donde todos los estamentos se comprometen a hacer la revisión minuciosa de los procesos que se realizan en las instituciones. El instrumento orientador es la guía 34 del MEN.	El mejoramiento continuo es característica esencial para que se produzca el cambio pedagógico. Para que se de este proceso, es importante hacer la evaluación periódica de los procesos institucionales para trazar planes de mejoramiento que se revisen periódicamente y se ajusten de acuerdo a lo que plantea la institución.
La gestión educativa debe propiciar espacios de cualificación docente que mejoren el análisis y la reflexión de las prácticas y se fomente el pensamiento crítico en ellos.	El cambio pedagógico debe fomentar el pensamiento crítico de los niños y jóvenes.
Intereses del grupo y sociedad (contexto)	"La participación es necesaria, en primer término, porque la educación es cuestión de todos". El término participación suele concitar fuertes adhesiones. En general, todos los discursos invocan a la participación como la garantía de éxito de un proceso de reforma educativa. (Pozner 2000, Guía 10:25).

Gestión Educativa	Cambio Pedagógico
Desde la gestión educativa se ha de propiciar el cambio para que dé respuesta a las necesidades tanto de las personas que se educan como a los contextos en los cuales está la institución. Es importante equilibrar las demandas de las políticas con los requerimientos tanto humanos como contextuales.	Las políticas educativas que se construyen en torno a la calidad propician el cambio pedagógico.
La gestión educativa se origina en la administración y ha tenido aceptación y desarrollo desde la mitad del siglo XX.	El cambio pedagógico ha de dar elementos necesarios a la administración para involucrar a los administradores
La gestión educativa responde a una experiencia diaria, en la que participan los integrantes de las instituciones y se debe acudir a ella para desarrollar aspectos creativos y personales para hacer realidad la visión humanista que se plantea ya que los marcos habituales en que se desenvuelve no son suficientes o, al menos, no favorecen este desarrollo.	El cambio educativo que promueve una educación de calidad ha de basarse en el desarrollo humano para ser coherente con las propuestas emanadas de los entes territoriales, además de potenciar habilidades en los seres que son objeto de los procesos formativos.
La educación del individuo propende al desarrollo de sus propias potencialidades por lo que la gestión educativa ha de, crear un ambiente propicio para la comunidad con la cual trabaja. La visión humanista debe fomentar lo que ya existe en lo más íntimo de la persona.	La educación con calidad ha de mirarse desde la parte humana de los sujetos que se atienden asimilando las políticas educativas llevándolas a actuar de manera acertada en los contextos situacionales.

Fuente: elaboración propia.

Tal como se observa en la matriz antes expuesta, los conceptos de gestión educativa y cambio pedagógico se han modificado a través del tiempo dentro de unas concepciones propias de cada época y básicamente, derivados de los conceptos que inicialmente son propios de las Escuelas Administrativas que alentaron un pensamiento y un comportamiento en los principios empresariales. Estos luego se adaptaron para gestionar la escuela, considerada igualmente un organización a la cual se le encarga la gestión del conocimiento y la formación de personas. Acciones que debe adelantar siguiendo programas, métodos, estrategias educativas indispensables para promover el pensamiento crítico y reflexivo frente al rol que tiene la escuela en la formación de los sujetos.

5. EL DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 PARADIGMA

El proceso de indagación se efectuó siguiendo los aportes de la investigación cualitativa que “Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. (Rodríguez, Gil y García, 1996: p. 12) apoyada en el enfoque documental o bibliográfico^{*}, debido a que primero se describió el problema y posteriormente se recolectó la documentación acerca de las categorías básicas que se contemplaron en el desarrollo de la investigación. De esta manera se obtuvo un marco de referencia idóneo para adaptar la teoría a la investigación planteada.

Por consiguiente, se manejó información relevante aportada por diversas fuentes confiables sobre el tema de investigación, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada finalmente, se fundamenta en aquello que se encontró en las fuentes consultadas. La contribución de la investigadora radicó en analizar y seleccionar de esta información aquello que se consideró relevante para dar respuesta a la pregunta de investigación.

5.2 EL MÉTODO

Teniendo en cuenta que el paradigma cualitativo utiliza un procedimiento de análisis descriptivo e interpretativo, el método pertinente aplicado en la investigación fue el deductivo, contemplando que “La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y además permite deducir a partir de la teoría, los fenómenos objeto de observación” (Dávila; 2006:p. 181). Postulado que en este caso se contextualiza mediante el análisis en torno a la forma como la Gestión Educativa y el Cambio Pedagógico -que en este caso es la generalidad- son aplicadas en el sistema educativo actual del país. De esta generalidad se llega a afirmaciones generales y específicas que llevan finalmente a extraer conclusiones.

*

Según Van der Bruggen (2002), el Análisis Documental se puede definir como aquello que sirve para identificar un documento y su contenido a fin de facilitar la búsqueda de información publicada en torno a un tema que se considera como objeto de investigación (p. 45).

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

De acuerdo con el tipo de investigación, las técnicas que se emplearon para recolectar los datos necesarios fueron las que para el caso del análisis documental propone Sandoval (2002):

1. Se realiza el inventario de los documentos existentes y disponibles relacionados con el tema de investigación, puntualizando en lo que hace referencia a diversas perspectivas teóricas en torno a la gestión educativa y sus principios fundamentales, se presentan los elementos teóricos que partiendo de los antecedentes del tema de estudio fundados en teorías administrativas, se pasa a lo que representa la Administración en términos generales hasta puntualizar en la gestión educativa para posibilitar el reconocimiento de dichos componentes enriqueciendo de esta manera el conocimiento sobre coyunturas históricas de la gestión educativa.

Igualmente se hace una caracterización del cambio pedagógico desde su génesis, evolución y trascendencia en el escenario real de la escuela. Para esta fase se contó con la conceptualización vinculada al trabajo del cambio en educación, información que analizó lo que el cambio representa para las instituciones que lo promueven, en el logro de las relaciones que establece con sus comunidades educativas.

Se establecen semejanzas y diferencias entre gestión educativa y cambio pedagógico en el marco de una visión humanista de la educación: proceso que se realizó a través de cuadros comparativos articulados a la relación entre los conceptos trabajados obteniendo orientaciones específicas extraídas de las etapas anteriores de análisis de contenido, para llegar luego a la elaboración de conclusiones entre las que se destaca de manera generalizada que gestión educativa más cambio pedagógico da como resultado la calidad de la educación.

En este conjunto de conceptos analizados, se advierte la realidad de los cambios y avances que en materia educativa se han dado, obedeciendo a factores y perspectivas históricas que han ido evolucionando para asegurar una infraestructura sólida de la educación. Proceso en el cual el componente humano tiene un papel determinante frente

a las estrategias de gestión y cambio como experiencias de alternativa pedagógica que pueden dar lugar a efectos que la innovación puede tener sobre la calidad de la educación y para obtener un nuevo modelo o enfoque hacia situaciones que se pueden mejorar o transformar desde la acción de directivos y docentes

2. Se hizo la clasificación de los documentos identificados, de acuerdo con los temas antes mencionados siguiendo los pasos expresados a continuación: búsqueda y acceso a los documentos, selección de los que se consideraron relevantes en relación con el tema de investigación, se efectuó la descripción bibliográfica o área de identificación -autor, título, datos de edición-, se procedió luego a realizar una descripción general de los contenidos de interés jerarquizando los más significativos.

4. Se realizó una lectura en profundidad del contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en notas que registraron los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se fueron descubriendo.

5. Se efectuó una lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, de modo que se hizo posible construir una síntesis comprensiva total sobre la realidad analizada.

5.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos empleados en la recolección de la información fueron:

5.4.1 Fichas Temáticas o Bibliográficas. Instrumento imprescindible en el proceso de investigación, particularmente en la fase correspondiente a la consulta de los libros o fuentes principales que forman la base del análisis y argumentación del trabajo. La función de la ficha bibliográfica consistió en identificar las fuentes de información que se examinaron o estudiaron para responder la pregunta de investigación: libros, artículos, revistas, y documentos escritos en general, además de material electrónico consultado en la red. Esta ficha permitió un primer ordenamiento de la información, pero ante todo posibilitó ubicar los aportes de orden conceptual y metodológico en el conjunto

de referencias y documentos relacionados con el problema de investigación o la temática seleccionada. La Ficha Analítica actuó como un primer filtro en orden a la selección del conjunto de documentos y referencias bibliográficas claves, susceptibles de ser introducidas dentro del horizonte conceptual, en el enfoque metodológico y/o como apoyo para la escritura del informe final de la investigación.

El diseño que se tuvo en cuenta hace relación a los siguientes aspectos:

1. Número de la Ficha (Consecutivo): Asignado a las diferentes fichas elaboradas. Permitió un primer nivel de organización de la información ya procesada, agilizando asimismo su localización.

2. Descripción Bibliográfica del documento. Registro de los datos que identifican el documento al cual se le está elaborando la ficha.

3. Palabras claves. Dan cuenta de la(s) temática(s) principal(es) del documento.

4. Descripción del Contenido. Constituye una síntesis del contenido total del documento.

5. Conclusiones. Aquí se incluyen las consignadas en el documento o también aquellas que se puedan extraer una vez hecha la lectura del mismo.

6. Aportes a la Investigación. Señala los aspectos relevantes contenidos en el documento y/o en uno de sus apartados, en la perspectiva de integrarlos al trabajo investigativo o profundizarlos en un trabajo complementario.

5.4.2 Reseña Bibliográfica. Se consideró ésta como uno de los instrumentos claves del proceso de estudio sistemático de los textos trabajados, porque refleja una adecuada interpretación del contenido leído y de la interpretación crítica del mismo siguiendo un esquema. La reseña se manejó en este caso como un escrito breve que informa y a la vez valora una obra o un producto cultural (Martínez, M. 1999: p. 19); su característica fundamental radicó en describir y emitir un juicio valorativo acerca del contenido. Aportó información de manera breve, clara y completa acerca de los

aspectos más relevantes de cada uno de los textos reseñados; se hizo una descripción y una valoración con argumentos; así, se llevó al análisis objetivo y serio de la información del texto reseñado con el fin de hacer una valoración crítica.

5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta el siguiente proceso:

- Organización de la información para cubrir todo el tema.
- Síntesis de las ideas más destacadas.
- Definición de las necesidades del estudio.
- Búsqueda de información.
- Validación de las fuentes.
- Procesamiento de la información.
- Análisis comparativo de documentos.
- Integración de los contenidos indagados.
- Presentación del resultado mediante informe final.

Este fue el proceso concluyente, acerca del tema de estudio que hoy día merece ser revaluado, recreado y reivindicado, dadas las condiciones específicas que se presentan en el contexto particular de cada institución escolar.

CONCLUSIONES

La revisión documental realizada en torno a los conceptos de Gestión Educativa y Cambio Pedagógico permitió el reconocimiento tanto de la génesis en el ámbito empresarial como de la evolución de los mismos hasta permear en el entorno educativo. El recorrido histórico de la gestión permitió ver e interpretar diferentes perspectivas teóricas que la gestión educativa ha asumido a través del tiempo y cómo están mediadas por las demandas de la política, la sociedad y la cultura. Luego, la gestión educativa fija su atención en el ser humano al que considera de vital importancia en el trabajo de las instituciones que quieren mejorar su desempeño. El resultado de la variación del término gestión lleva a entender hoy que, la Gestión Educativa es la manera de dirigir una institución con el propósito de que las acciones que allí se desarrollen sean las mejores, tanto para docentes como para estudiantes y comunidad educativa en que se inserta la escuela.

La institución educativa actual debe conocer los principios de la Gestión Educativa, los cuales permiten que las acciones propias que se lleven a cabo en su contexto, promuevan buenas relaciones entre sus integrantes, y que además se les reconozca sus potencialidades para que laboren con el propósito de mejorar sus prácticas y alcanzar resultados de calidad con efectividad. La relevancia que se debe dar al ser humano se funda en la idea que como integrante de la institución posee conocimiento, tiene necesidades que suplir, y su trabajo debe ser reconocido y motivado constantemente; así se orienta la práctica educativa hacia la consecución de metas propuestas en el PEI. Por tanto, se deben atender de manera crítica y razonada los lineamientos y políticas educativas que se expiden por el MEN y las Secretarías de Educación, buscando el equilibrio entre la norma y el contexto real donde se inserta la escuela haciendo que las prácticas educativas originen resultados positivos.

Un aporte interesante de la Administración a la gestión educativa, es la orientación sobre como organización debe hacer, de los procesos directivos para trascender en resultados positivos derivados del manejo apropiado del recurso humano, de las óptimas relaciones

entre individuos y el mejoramiento de los procesos para alcanzar parámetros de calidad para las comunidades en las cuales se trabaja.

El cambio pedagógico definido por Palacios (2000) como “el cambio de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común” (p.1), es un proceso que tiene trascendencia en el ámbito educativo, por cuanto se genera en las políticas educativas que se gestan desde congresos internacionales y se asimilan en los contextos nacionales para hacer exigencias de corte tanto institucional como individual.

Los procesos educativos cambian en coherencia con las exigencias tanto de las políticas estatales como de las sociedades en las cuales se hallan inmersas las instituciones escolares. Por lo mismo, directivos y docentes en su condición de líderes y actores dinámicos de los procesos de cambio, deben adoptar las competencias de gestión educativa para gestionar los cambios favorables a los entornos, mejorar el ambiente e ir cambiando poco a poco la cultura institucional, superando de esta forma las resistencias al cambio e involucrándose en oportunidades de mayor flexibilidad y en espacios en los que se reconozca la diferencia.

El cambio pedagógico hoy es inherente a la tarea educativa y se debe generar, no sólo en la adopción resignada de las imposiciones normativas del Estado a través de sus políticas, sino en la práctica derivada de la razón y de la posición crítica frente a la realidad del contexto donde se inserta la escuela, de las condiciones sociales, económicas y culturales de las comunidades educativas que son desconocidas por quienes escriben las normas. Directivos y docentes son conocedores de dicha realidad y es desde ahí, donde deben gestionar los cambios que se requieren para promover educación con calidad. Es un cambio que implica evolución de las ideas y consecuentemente de las prácticas. Pues docentes críticos formarán estudiantes igualmente críticos.

Por lo mismo, estarán en capacidad, no de acatar sumisamente las políticas educativas, sino de hacerse partícipes del cambio basado en las competencias de la

gestión educativa aplicadas al ser humano, para que el desarrollo de las actividades se haga desde la motivación propia de los individuos más que de la imposición y el mandato. Ahora bien, el cambio pedagógico ha de aportar a la administración modelos, paradigmas y perspectivas de cambio que incluyan los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desempeño de los trabajadores para hacer las organizaciones productivas con inclusión de capital humano cualificado, capaz e establecer buenas relaciones interpersonales y que propenda por el bien común para que redunde en beneficio tanto de la institución escolar como de los estudiantes y demás estamentos de la comunidad escolar.

La evolución de los paradigmas de gestión educativa conllevan a la práctica de competencias propias que son necesarias para inducir el cambio pedagógico en las instituciones. Tanto los líderes educativos como demás personal que labora en la institución, ha de apropiarse características positivas y mirar con claridad las metas propuestas.

Las semejanzas que se encuentran entre gestión educativa y cambio pedagógico hacen referencia a las características propias de la gestión, las cuales no se pueden desconocer cuando se trata de apropiarse un cambio pedagógico. El ser humano como sujeto pensante, participativo, abierto al diálogo, que propicia un clima laboral positivo y estable, aprende a tomar decisiones, a concertar y a decidir acciones en bien de su comunidad educativa convoca al cambio de patrones laborales en bien propio y de todos los integrantes. También hay diferencias en cuanto a la evolución de los paradigmas.

Cerrar este capítulo lleva a concluir que la evolución del cambio pedagógico tiene génesis en las propuestas de cambio que en el concierto mundial se han hecho en diversos contextos de las sociedades; de ahí que se diga que el cambio es transformación y por lo mismo genera resistencias. Pero ahí es donde entra a jugar un rol determinante la gestión, porque de manera adecuada conlleva a la adopción de los cambios que se requieren. Esto aplicado al escenario educativo lleva a reconocer que el individuo es sujeto de cambios y que por lo mismo se deben proporcionar espacios para que de manera tanto individual como colectiva se haga partícipe activo del cambio. Esto implica la reflexión crítica en torno a las normas, a las formas como se materializan para dejar de ser letra muerta en el PEI, a las prácticas que promueven estudiantes también

críticos frente a la realidad que les corresponde vivir. Ahí es donde está el verdadero cambio que urge en la escuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTÚNEZ, Serafín, (1998) *Claves para la Organización de Centros Escolares*, Cuarta edición Editorial Horsori, CUADERNOS DE EDUCACIÓN.
- (1999) *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras factor de calidad, necesidad y problema.*
- AGUERRONDO Inés (1996) *La escuela como organización inteligente.* Argentina. Editorial Troquel.
- AKTOUF Omar (2001) *La administración: entre tradición y renovación.* Cali: Artes Gráficas del Valle.
- BAUTISTA y FLOREZ (1993) *La historia de la concepción docente.* Revista Actualidades Pedagógicas.
- BUSTAMANTE Guillermo, (2005) *A diez años de la Ley 115.* Revista: Pedagogía y saberes. Bogotá. UPN.
- BRASLAVSKY, Cecilia, (2001) “*Necesidades y respuestas en la formación para la gestión y la política educativa en América Latina: tendencias y construcción de estrategias compartidas. Gestión institucional orientada a resultados educativos. Experiencia de autoevaluación*”. (liceo El Vergel, IX Región, Chile). En: Cecilia Braslavsky y Felicitas Acosta (orgs.) *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina.* iipe, Buenos Aires: UNESCO.
- CASSASUS, Juan (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B.* Unesco. Encontrado en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- COVEY, Stephen, (2007) *El Octavo Hábito.* México: Paidós empresa.

- DÁVILA NEWMAN, Gladys. (2006) *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*, Caracas: Laurus, Revista de Educación.
- DELORS, J. et. al. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. París: UNESCO.
- DÍAZ VILLA, MARIO. (1986). *Modelos Pedagógicos*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- DUSCHATZKY Silvia. (s.f.) *Dónde está la escuela?: ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia*. Argentina: Editorial Manantial.
- DRUKER (1993). *La sociedad Poscapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana SA.
- ELLIOT (1989). *Entrevista a John Elliot, Revista cuadernos de pedagogía*. Madrid: No. 172. Jul-Ago p.17-22.
- EZPELETA y Furlán (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
- FLÓREZ OCHOA, Rafael. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: McGraw Hill.
- FULLAN, M. y Hargreaves, A. (1999) *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Argentina: Amorrortu editores.
- (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. España: Octaedro.

----- (2002). *El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. 6 (1-2), p.99-70.

----- (2003). *Las fuerzas del cambio con creces*. Madrid.

----- (2002.) *El Líder en Una Cultura de Cambio*. Barcelona, Octaedro, 1ª ed.,

----- (2002). *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2), 10

FULLAN, M. y A. Pomfret (1977). "Research on curriculum and instruction implementation". In: *Review of Educational Research*, 47(1), 335-397.

FULLAN, M. y S. Stigelbauer (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México, Trillas, p. 50.

FURLAN, Landesman y Pasillas (1992). *La gestión pedagógica en la escuela*. Santiago, Chile: UNESCO/OREALC

GARCES y JARAMILLO (2008). *De la autonomía a la evaluación de calidad: gestión educativa, reformas legislativas e investigación de los maestros y las maestras en Colombia (1994- 2006)*. En: *Revista Educación y Pedagogía*, Vol. XX, N° 51, pp. 175-187.

GARZÓN Castrillón Manuel Alfonso (2005). *Desarrollo, organización y cambio planeado*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

GORE (1996). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

GUTIÉRREZ Giovanni (2010). *Gestión de conocimiento en la universidad. Sentidos y expresiones para la transformación de la investigación en educación en Colombia*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Pedagógica Nacional.

IPE-UNESCO, *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.*

IVANCEVICH (1997). *Gestión, calidad y competitividad.* España: McGraw-Hill/Interamericana.

KNIGHT Peter (2006) *El profesorado de educación superior.* Madrid: Editorial Narcea.

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, (1997) *Administración: Una Perspectiva Global.* México. 10ª. Ed. Mc.Graw Hill/Interamericana Editores.

LEÓN Magdalena (1999). *Género y derechos de las mujeres a la tierra en Ecuador.* Quito: CONAMU.

LÓPEZ y Quiroga (2010). *La calidad de la educación en el programa de formación complementaria de la Escuela Normal Superior de Ubaté.* ENSU. Bogotá: Cinde.

MANES, Juan Manuel. *Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas.*

MARTÍNEZ, Noguera y Castro (2000). *Currículo y modernización. Cuatro décadas de educación en Colombia.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

MARTÍNEZ, M. C. (1999) (comp). *Comprensión y producción de textos académicos expositivos y argumentativos.* Cali: Cátedra Unesco.

MATURANA Humberto (1999). *Transformación en la convivencia.* Santiago de Chile: Dolmen.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (2007). *Foro de Gestión Educativa.* Recuperado de [http:// www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co)

----- (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento.* Guía 34. Bogotá: Cargraphics S.A.

----- (2007). Al Tablero No. 42 Septiembre - Noviembre. Bogotá.

----- Decreto 1860 de 1994. Reglamenta la Ley 115.

----- Decreto 0235 de 2015.

----- (1994). Ley General de Educación 115.

MIRANDA Martín Enrique. (2002) *la supervisión escolar y el cambio educativo, un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros*.

MÜNCH, Lourdes. (2005). *Administración y estilos de gestión: La clave de la competitividad*. México: Trillas.

MURILLO, F. J. (2006). “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido”. En: *Revista Latinoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. No 4 (4e). en: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm

MORENO, Heladio y CONTRERAS, Mauricio. *Definición e implementación del modelo pedagógico en la institución educativa*. Bogotá: CEP, Banco de la República, Biblioteca Luis Ángel Arango.

NOGUERA Carlos (2002). *Movimiento pedagógico, investigación y políticas educativas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

OEI: *Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos. Declaración Mundial sobre educación para todos “Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje”* [En línea] [http:// www.oei.es/efa2000jomtien.htm](http://www.oei.es/efa2000jomtien.htm) [2009, enero12].

OCDE, PISA (2006). *Marco de la evaluación. Conocimientos y habilidades en Ciencias, Matemáticas y Lectura*.

ONU (2007) *Objetivos de desarrollo del milenio. Informe orealc-unesco Santiago, Educación de calidad para todos: Un asunto de derechos humanos, Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (ept/ prelac)*, Buenos Aires: UNESCO.

POZNER DE WEINBERG, Pilar. (1995). *El Directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Editorial Aique.

----- (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: capítulo II, IIPE.

Plan Estratégico de Transformación Escolar (pete), Programa Escuelas de Calidad. Dirección de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. México, 20

Documentos para fortalecer la gestión escolar. México. 2006.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. (2002). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

REINA RODRÍGUEZ, Jennefer Karol. (2013) *Formación Dual: Un modelo pedagógico por descubrir Fundamentación, ventajas y retos*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Humanas. Maestría en Educación.

ROBBINS Stephen P y COULTER (1996). *Administración*. México. 5a. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (ROBBINS: Administración, 5a. Ed.)

ROBLES VÁSQUEZ, Héctor V. (coordinador) et. al. (2008). *Panorama Educativo*.

RODRÍGUEZ Abel (1996). *El movimiento pedagógico: un encuentro de los maestros con la pedagogía*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier y GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe. Granada (España).
- RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. (2006). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. México: AlfaOmega Grupo Editor.
- ROJAS QUIÑONES, Juan Manuel. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- SACRISTÁN, Gimeno, et. al. (2000). *Atención a la diversidad*. Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.
- SANDER, Benno . (1995) *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- (1990). *Educación, administración y calidad de vida*. Buenos Aires: Ediciones. Santillana.
- SENGE Peter, (1992) *La Quinta Disciplina*.
- SILVIA DUSCHATZKY *Dónde está la escuela?: ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia*.
- STONER James A.F. FREEMAN R. Edward. GILBERT JR. Daniel. (1996) *Administración*. 6a. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (STONER).
- UNESCO, (1998). *Informe Mundial sobre la educación: Los profesor(a) es y la enseñanza en un mundo en mutación*. Chile: Santillana/Ediciones UNESCO.
- "GESEDUCA, (1994). *Gestión Educativa, un modelo para armar*". Santiago, Chile: UNESCO/OREALC/REPLAD.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. (2009). *Modelo Pedagógico Integrado*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

ANEXOS

ANEXO A
Modelo de ficha temática

1. Número de la Ficha: 1
<p>2. Descripción Bibliográfica del documento.</p> <p>MÜNCH, Lourdes. (2005). <i>Administración y estilos de gestión: La clave de la competitividad</i>. México: Trillas.</p>
3. Palabras claves. Administración, gestión, competitividad.
<p>4. Descripción del Contenido.</p> <p>Este documento es una guía para ver la administración como uno de los elementos clave en el proceso de la humanidad. Desde que el hombre apareció en la tierra como ser inteligente, ha buscado desarrollar sus actividades de la manera más eficiente posible. De hecho, la natural tendencia a la simplificación o la ley de oro, de la administración: hacer más con menos, ha propiciado el desarrollo y avance de la sociedad.</p> <p>El siglo XXI caracterizado por un mundo globalizado requiere de una mayor competitividad y calidad. Por tanto, hoy más que nunca la administración resulta indispensable. La obra presenta los principios y conocimientos básicos para la comprensión de la disciplina. El capítulo 1 da a conocer la evolución de la administración y la introducción al proceso administrativo, metodología básica para todo administrador; el capítulo 2 incluye las escuelas más representativas de la administración y, en el capítulo 3 se presentan las tendencias más modernas de la administración. Es así como la obra presenta una visión completa de los estilos y formas en que puede administrar una organización; Siendo la unidad fundamental la economía en la empresa. El capítulo 4 se estudian las funciones básicas de las organizaciones y su relación con la administración.</p>
<p>5. Aportes a la Investigación.</p> <p>Además de dar una visión integral sobre la administración, los temas que se presentan, desarrollan habilidades y llevan a pensar cuál es el estilo de gestión más adecuado para cada organización. Los conocimientos adquiridos forman el criterio con la flexibilidad y sentido común indispensables para los directivos.</p> <p>Para el presente trabajo, es interesante ver la evolución de la administración en el tiempo y cómo estas se adaptan a las necesidades de la época en la cual tienen su desarrollo, así</p>

como, también unas son la base para que se generen nuevas formas de administrar las empresas.

El aporte más relevante de este libro en el desarrollo del trabajo es entender cómo de la administración surge el concepto de gestión objeto de estudio del estudio in.vestigativo

6. Conclusiones.

La administración existe desde que existe el ser humano.

Las formas administrativas han dado respuesta a las sociedades y a sus necesidades de momento.

Los estudiosos de la administración se han interesado por el ser humano como factor predominante en la empresa.

La administración constituye el origen de la gestión que posteriormente se transforma en gestión educativa.

ANEXO A
Ficha temática

1. Número de la Ficha: 2
<p>2. Descripción Bibliográfica del documento.</p> <p>ANTÚNEZ, Serafín, (1998) <i>Claves para la Organización de Centros Escolares</i>, Cuarta edición Editorial Horsori, CUADERNOS DE EDUCACIÓN.</p>
<p>3. Palabras claves. Gestión Escolar, innovación y cambio, participación, delegación, autonomía.</p>
<p>4. Descripción del contenido.</p> <p>Los requerimientos cambiantes del entorno someten a las instituciones educativas y a otras organizaciones a grandes presiones. Por esto, es importante la adaptación al entorno y responder a sus demandas es, por consiguiente, uno de los propósitos ineludibles para las instituciones que desean actuar con comodidad. Las soluciones viejas suelen servir muy poco para las situaciones nuevas.</p> <p>La adaptación y ajuste continuos conllevan un ejercicio de análisis permanente de la práctica que permite orientar de forma adecuada las soluciones que requiere cada uno de los ámbitos de gestión en cada caso.</p> <p>El «cambio» es un término que desde los años 70 y 80 se ha hecho tópico y ha servido para identificar la clave del éxito especialmente en las organizaciones industriales y comerciales. Se habla de gestión del cambio, dirección del cambio, de estrategias de cambio, como solución para sobrevivir, para luchar contra la competencia o para ofrecer productos y servicios que tengan aceptación.</p> <p>En las instituciones escolares sucede algo parecido aunque, como recuerdan Torrington & Weightman (1989: 85), con algunas diferencias, lo cual debería ser una razón más para actuar con cautela cuando se comparan las organizaciones industriales o comerciales con las escuelas.</p> <p>La diferencia más importante es que en los centros escolares más que competencia hay rivalidad y el estímulo para el cambio es relativamente poco importante. Vimos al hablar de las características de las instituciones cómo los resultados no suelen afectar a la vida profesional de los estudiantes. Tal vez por ese motivo se nos acusa de tradicionalistas. Las formas de organización y funcionamiento pueden no haber variado apenas desde hace décadas sin que, aparentemente, nadie haya sufrido por ello consecuencias negativas.</p> <p>Así pues, los cambios y las innovaciones son respuestas a una necesidad adaptativa de los</p>

centros escolares a las exigencias de los elementos externos: personales, institucionales, sociales, a las de los estudiantes cuyas características no son tampoco permanentes o estáticas; y al crecimiento: en edad, en tamaño, en complejidad, etc., del propio centro. No hay crecimiento sin cambios.

Los cambios y las innovaciones, finalmente, también son necesarios para satisfacer las expectativas de las personas que trabajan en el centro y para promover un aumento en esas perspectivas.

5. Aportes a la Investigación.

El documento plantea una visión general sobre lo que es una institución educativa y como tal es una organización. Así mismo, describe los componentes que la conforman, su naturaleza y características y las consecuencias que estos aspectos pueden tener en la dirección del establecimiento.

Para el trabajo que se realiza, se hace énfasis en temas como los de autonomía, participación y delegación en la organización como aspectos claves en la gestión escolar y que han de tenerse presentes para dirigir con acierto un centro educativo que requiere cambiar su estructura interna.

El aporte más relevante del documento para tener en cuenta es ver como una institución educativa actual no puede dirigirse con los mismos parámetros de épocas anteriores. El cambio es ineludible y permea las instituciones para lo cual hay que tener conocimiento del mismo, saber manejarlo e interiorizarlo desde las diferentes gestiones institucionales.

6. Conclusiones.

Las instituciones educativas actuales no pueden seguir en direcciones que se utilizaron años atrás.

El cambio es inherente a las organizaciones y a las instituciones educativas por lo que se hace necesario hacer conciencia a los docentes del mismo y junto con ellos buscar formas de manejo y de conocimiento para aplicarlo en la institución.

La autonomía institucional, la participación y la delegación, son aspectos importantes en la gestión de los centros educativos. Los integrantes de los colectivos han de conocerlos muy bien, asimilarlos e implementarlos para alcanzar los objetivos que se plantearon para alcanzar resultados de calidad.

ANEXO A
Ficha temática

1. Número de la Ficha: 3
2. Descripción Bibliográfica del documento. AGUERRONDO Inés (1996) <i>La escuela como organización inteligente</i> . Argentina. Editorial Troquel.
3. Palabras claves. Gestión, innovación, organización, transformación, normatividad.
4. Descripción del contenido. La autora reconoce la distancia que existe en toda América Latina entre lo que deberían ser y lo que son los resultados de la educación, comenta que no puede explicarse con una visión restringida que transforme en a alguno de los actores intervinientes (políticos, docentes) o a alguno de los niveles o componentes de la educación. Para ella, es el conjunto de elementos que constituyen el sistema educativo lo que se muestra pasado de moda. También, el texto plantea la trascendencia del cambio constante en el progreso el cual ha sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Muestra como los avances de la ciencia y la tecnología han reportado enormes beneficios. No se puede desconocer que el cambio veloz desconcierta y enfrenta en la incertidumbre. Aguerrondo hace ver que el problema no radica esencialmente en lo veloz del cambio, sino en la incapacidad de las sociedades para hacer frente a las transformaciones sin sufrir una crisis. La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse, para lo cual basta adquirir los conocimientos suficientes. Lo que hasta ahora fue una fuente esencial de estabilidad, hoy aparece como una fuente de rigidez. La organización devino en burocracia, y requiere ahora de una reconversión. Esto quiere decir que se necesita encontrar otra fuente de estabilidad que permita enfrentar los cambios de manera más flexible. Las transformaciones se llevan a cabo ya en algunos ámbitos de la sociedad (Estado, empresas), porque forman parte de un cambio cultural de mayor alcance que ya está en curso, el que modificará la manera en que comprendemos muchos aspectos de nuestras vidas. A las necesidades que surgen de este cambio cultural se debe dar respuesta desde la educación, proponer la transformación de aspectos curriculares, y tener en cuenta también que la organización y la gestión deben formar parte del cambio tanto en lo que se refiere al plano del gobierno central cuanto en lo que hace específicamente a las unidades escolares. Para Aguerrondo, el tema más difícil de encarar es justamente el que tiene que ver con cómo se conduce el proceso de innovación. Conducir la transformación de la organización es un compromiso concreto de la gestión efectiva, que tiene altos riesgos ya que debe producirse conjuntamente con el cambio de los modelos de gestión. La autora traza tres aspectos importantes que se constituyen en factor clave de innovación en una institución educativa. Esta son: el cambio

de mirada para poder cambiar las bases estructurales del modelo de organización escolar. Una institución no se puede centrar en el pasado, debe integrar en una mirada conjunta el pasado, el presente y el futuro. (Flores, 1992.); por tanto se requiere de una profunda revisión de los procedimientos de gestión usados hasta el presente, que permita ampliar las condiciones de viabilidad con que nos hemos movido habitualmente; se deben tomar reales decisiones, que tengan impacto en la realidad para que no, se queden en meras intenciones.

5. Aportes a la investigación.

Los aportes del texto en la investigación son relevantes ya que plantea un análisis de la organización y de la gestión en el pasado y cómo deben ser estas en el momento presente. Presenta una revisión de la estructura organizacional la cual debe utilizarse como herramienta de cambio, como escenario y como sistema viviente.

Además, hace énfasis en la gestión la cual da elementos para que la institución educativa aprenda y se conduzca por sí misma, para que responda a la masividad y a los resultados. El documento trata de cómo se originan y se implementan las innovaciones, cómo es la participación de los docentes en ellas, los obstáculos que se presentan en la implementación. Esta temática es de importancia en el desarrollo del presente trabajo.

6. Conclusiones.

La institución educativa debe *aprender a gestionar el camino del cambio*, y corresponde a la dirección de la institución modelar el proceso a través de la gradualidad de las decisiones que toma. Se concluye que, es mejor una serie de continuas decisiones no tan profundas pero que vayan ensanchando el campo del posible cambio, que una decisión única y muy radical que pueda ser vista como demasiado violenta y genere anticuerpos.

El cambio institucional puede ser visto como una sucesión de situaciones de mejora, organizadas en una cadena, y que crecen en una espiral. El objetivo final es una meta imaginaria que funciona tanto como organizador de las decisiones cuanto como criterio de evaluación de lo que va ocurriendo. Este objetivo final (llamado muchas veces 'imagen objetivo') no necesita ser obtenido inmediatamente, sino que su función es ayudar a que el que conduce el proceso sepa cuál es la dirección de la decisión que se debe tomar.

ANEXO A
Ficha temática

1. Número de la Ficha: 4
<p>2. Descripción Bibliográfica del documento.</p> <p>BRASLAVSKY, Cecilia, (2001) <i>“Necesidades y respuestas en la formación para la gestión y la política educativa en América Latina: tendencias y construcción de estrategias compartidas. Gestión institucional orientada a resultados educativos. Experiencia de autoevaluación”</i>. (Liceo El Vergel, IX Región, Chile). En: Cecilia Braslavsky y Felicitas Acosta (orgs.) <i>El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina</i>. iipe, Buenos Aires: UNESCO.</p>
3. Palabras claves. Enseñanza para la gestión, política educativa.
<p>4. Descripción del contenido.</p> <p>El texto presenta variantes derivadas de los análisis situaciones de unos estudios de caso que responden a un esquema general que consiste en presentar: Elementos referidos a la evolución de las políticas educativas y del modelo de gobierno de la educación, que se asocian a nuevas demandas de formación; un panorama general de la oferta de formación para la gestión y las políticas educativas; el estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América latina; un análisis más detenido de algunas ofertas con mayores componentes innovadores; sugerencias para mejorar la formación en gestión y políticas educativas.</p> <p>Además, la autora plantea como propósitos: recuperar algunos aspectos referidos al nuevo contexto de la gestión y de la política educativa que atraviesan todos los casos estudiados y en medida significativa, toda América latina, y que hacen necesaria una profunda revisión de las características y en consecuencia, de las políticas de formación en ese ámbito; formular algunas hipótesis respecto de las nuevas demandas para la gestión educativa en ese contexto; sintetizar las principales tendencias que emergen de los análisis de caso; presenta de manera sintética acuerdos alcanzados por el equipo</p>
<p>5. Aportes a la investigación.</p> <p>La evolución de las políticas educativas en América Latina y el gobierno de la educación permite observar que hay nuevas demandas para la formación, que la gestión de las</p>

instituciones educativas debe ser un proceso a seguir sin dejar de lado el conocimiento y uso racional de las políticas y que son conocimientos necesarios en los procesos de innovación.

Es importante entender como aspectos del nuevo contexto de la gestión y de la política educativa permean los procesos educativos en general. Por esto, se hace necesario un análisis exhaustivo de las particularidades y de las demandas de formación tanto de docentes como de directivos.

6. Conclusiones.

Según el estudio presentado, la formación inicial de quienes participan en la gestión y política educativa, es ineludible.

Además, brinda elementos de diverso tipo para avanzar en la reforma de la capacitación en servicio de quienes ya han sido formados.

ANEXO A
Ficha temática

<p>1. Número de la Ficha: 5</p>
<p>2. Descripción Bibliográfica del documento. BAUTISTA y FLOREZ (1993) <i>La historia de la concepción docente</i>. Revista Actualidades Pedagógicas.</p>
<p>3. Palabras claves. Concepción docente, lineamientos nacionales, pedagógicos, institucionales y evolución educativa.</p>
<p>4. Descripción del contenido. El texto tiene el propósito de presentar las concepciones docentes de la Facultad de Educación de la Universidad de La Salle, al referenciar los lineamientos nacionales, institucionales, pedagógicos y los artículos publicados en la revista <i>Actualidades Pedagógicas</i> entre 1970 y 2010.</p>
<p>5. Aportes a la Investigación. La evolución histórica de la educación que se plantea en la revista de la universidad no es ajena a la evolución que han tenido los procesos educativos en el país. Por este motivo, se toma como referencia para confrontar momentos de la universidad y de las instituciones educativas colombianas. Es necesario tener en cuenta la concepción docente del momento para iniciar formas de transformación en los procesos de dirección como en los de ejecución de las prácticas educativas. Conocer las concepciones docentes en una línea de tiempo abre campo para analizar el ámbito educativo con sus debilidades, fortalezas y con la posibilidad de buscar oportunidades de mejoramiento.</p>

6. Conclusiones.

Los acentos de las diferentes concepciones docentes pueden variar de década en década. Sin embargo, hay unos factores que son constantes y comunes como el reflexionar el ser persona del docente, el ser pedagogo del docente, el ser científico del docente, el ser investigador del docente y el ser maestro del docente. De igual manera, se puede analizar, que las diferentes concepciones pueden ser modificadas, alteradas y transformadas por factores exógenos como los marcos legales, los cambios sociales, las dinámicas institucionales y los dinamismos pedagógicos. De igual manera, sucede con los factores endógenos como el currículo, la disciplina, la evaluación, las relaciones didácticas-pedagógicas y la incorporación tecnológica modelan las nuevas concepciones de docentes.

ANEXO A
Ficha temática

<p>1. Número de la Ficha: 6</p>
<p>2. Descripción Bibliográfica del documento.</p> <p>FULLAN, M. y Hargreaves, A. (1999) <i>La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar</i>. Argentina: Amorrortu editores.</p>
<p>3. Palabras claves.</p> <p>Relaciones laborales, innovación, La intención del docente, El docente como persona, El contexto del mundo real en el cual trabajan los docentes, La cultura de la docencia.</p>
<p>4. Descripción del contenido.</p> <p>Fullan trata en el escrito cómo el desarrollo del personal invierte esfuerzos en mejorar las habilidades técnicas de los docentes a través de iniciativas de capacitación entre pares y programas de manejo del aula. Sin embargo, el afán de generar el cambio y la mejora, se omiten otros aspectos del educador total; por eso la enseñanza y el cambio han sido mal entendidos.</p> <p>El autor propone hacer más para permitir y alentar activamente el diálogo crítico de estos grupos en el proceso de cambio. Así, el ritmo del cambio puede disminuir, pero quizá genere cambios más eficaces, con los cuales los docentes estén más comprometidos, y que perduren. Que los educadores totales surjan de esta manera es más probable, se desarrollen y prosperen en escuelas totales, es decir, en escuelas que valoren, desarrollen y apoyen el criterio y el saber de todos sus docentes en la búsqueda común de la mejora.</p> <p>El cambio exige paciencia y humildad de las autoridades. El maestro debe ser objeto de comprensión, reconocimiento, valoración como persona. Estos son los elementos vitales que sustentan cualquier estrategia de desarrollo del personal y de mejora escolar. Es una de las claves para desencadenar la motivación y ayudar a los docentes a enfrentar lo que significa ser un docente. Separar el curriculum de la enseñanza es un legado histórico que puede convertirse en una falacia educativa. Ha llegado el momento de volverlos a reunir.</p> <p>Además, Fullan muestra la imagen de un contexto de enseñanza muy común y no del todo afín a la mejora: la enseñanza a menudo carece de un sentido de pertenencia, la convicción entre los maestros que trabajan juntos de que la escuela es de ellos, y de que su futuro y su prestigio son indistinguibles. La mano de obra contratada no posee nada, se le dice lo que debe hacer y ocupa una posición inferior en la empresa. Los maestros suelen ser tratados como mano de obra contratada. Por eso no sorprende que a menudo actúen en consonancia con ello.</p>
<p>5. Aportes a la Investigación.</p> <p>La lectura del documento lleva a pensar en aspectos casi olvidados que conforman el ser del</p>

docente, para iniciar con él un proceso de cambio en la institución educativa. Las acciones que se han de desarrollar con ellos deben ser planeadas con cuidado e ir las implementando paulatinamente. Un cambio institucional requiere de tiempo para implementarse.

El directivo docente tiene como misión alentar el diálogo crítico entre los maestros cuestión que lo va empoderando de su labor. El cambio puede ser lento en este momento, pero los resultados a largo plazo son eficaces.

El maestro necesita ser reconocido y valorado como ser humano. es decir, que se tenga en cuenta que así como el estudiante él también tiene dimensiones que conforman su integralidad. De esta manera, el desarrollo personal y los planes de mejora pueden tener éxito.

La enseñanza debe tener pertinencia y para que la labor que se desarrolle en ella tenga resultados exitosos y que los planes de mejora y cambio se den en consecuencia.

6. Conclusiones.

¿Qué contexto favorece más al crecimiento y la mejora? ¿Qué contexto es más propicio al conocimiento, al respeto y a la confianza en las *interacciones* y en *persona* del maestro, al mismo tiempo que sensibilice a los maestros para las expectativas y las nuevas ideas en un medio más amplio?

En los diferentes tipos de contexto, el liderazgo y las relaciones laborales se deben tener en cuenta si se quiere asegurar una mejora sostenida. El contexto que hace falta aquí, nos parece, debe incluir una *cultura* particular de la enseñanza, un conjunto particular de relaciones laborales del docente con sus colegas, que los congregue en una comunidad inquisitiva y sustentadora, comprometida con la mejora sostenida y las metas comunes.

Los *educadores totales* surgen, se desarrollan y prosperan en *escuelas totales* que valoran, desarrollan y respaldan el conocimiento y la experiencia de *todos* sus docentes en una búsqueda común de mejora.

Fullan asegura que, si se quiere sacar una consecuencia directa de todo lo que se ha expuesto, se ha de retomar el título de este artículo: La relación docente-alumno, la verdadera, la profunda, la que deja huella, la que promueve aprendizajes significativos, es una relación de amor.

ANEXO A
Ficha temática

<p>1. Número de la Ficha: 8</p>
<p>2. Descripción Bibliográfica del documento.</p> <p>SANDER, Benno . (1995) <i>Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia Calidad</i>. Buenos Aires: Editorial Troquel.</p>
<p>3. Palabras claves.</p> <p>Administración, educación, historia de la educación.</p>
<p>4. Descripción del contenido.</p> <p>El tema central del texto es la construcción del conocimiento del que informa la teoría organizacional y administrativa en la educación latinoamericana. Parte de la revisión de las raíces históricas y tradiciones culturales de la educación latinoamericana, el principal objetivo del autor es analizar los esfuerzos de construcción y reconstrucción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración escolar y universitaria. El autor da a entender el estado actual del conocimiento en el campo de la gestión educativa, examina la orientación epistemológica y los límites de los fundamentos filosóficos y sociológicos de los paradigmas dominantes en la administración de la educación contemporánea. Finalmente, identifica y analiza algunos de los actuales desafíos conceptuales y praxiológicos para desarrollar una perspectiva democrática de administración capaz de lograr una educación de calidad para todos, con énfasis en la aplicación de los conceptos de libertad, equidad y participación ciudadana en la escuela y en la sociedad como un todo.</p>
<p>5. Aportes a la Investigación.</p> <p>El texto permite conocer las nuevas tendencias en la administración de la educación latinoamericana.</p> <p>La experiencia latinoamericana en el campo de la educación y la administración escolar y universitaria reescribe con una visión histórica, el contexto de la nueva realidad económica y política internacional.</p> <p>Desde el punto de vista conceptual, la reflexión sobre la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina, se examina en el contexto de sus relaciones internacionales.</p> <p>Por consiguiente, se entiende que la premisa de los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de</p>

interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática.

6. Conclusiones.

La construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad implican un gran esfuerzo. Esfuerzo que asume enormes proporciones en los países de América Latina, que necesitan multiplicar, de modo urgente, sus conocimientos científicos y tecnológicos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica sin precedentes en el mundo moderno.

Los educadores latinoamericanos tienen un gran desafío por delante. En ese sentido, el curso que tome la historia de la administración latinoamericana al encaminarse al tercer milenio depende, en parte, de nuestra capacidad para enfrentar este desafío con responsabilidad ciudadana y espíritu público.

Es necesario que dentro de las exigencias es superar “los prejuicios académicos y las teorías prefijadas”.

Es necesario que los docentes también demos alas a nuestra creatividad, liberados de prejuicios y teorías prefijadas, pero comprometidos con principios éticos de validez general, para escribir juntos, de manera participativa, un nuevo capítulo, un capítulo superador, de la historia de la administración de la educación, en función de las necesidades concretas de nuestras escuelas y universidades.

¿Pero qué tipo de administración? ¿Y para qué tipo de educación? Pienso en una administración de la educación innovadora. Una administración construida y ejercida colectivamente. Una administración capaz de promover una educación con identidad. Una educación con equidad. Una educación de calidad para todos.

ANEXO A
Ficha temática

1. Número de la Ficha: 9
2. Descripción Bibliográfica del documento. IVANCEVICH (1997). <i>Gestión, calidad y competitividad</i> . España: McGraw-Hill/Interamericana.
3. Palabras claves. Gestión, organización, calidad, competitividad.
4. Descripción del contenido. La palabra competitividad se define de muchas maneras, dependiendo del contexto en que se mencione, por ejemplo (Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby P.B., 1997) lo definen como: "La medida en que un país, bajo condiciones de librecompetencia, capacidad tecnológica y de conocimiento, es capaz de producir satisfactores que puedan participar en mercados internacionales, manteniendo e incrementando e l ingreso real del ciudadano". La competitividad es una estrategia que se establece para alcanzar objetivos de tipo personal, de organización y/o como nación. Existen teorías, principios, leyes y herramientas que permiten la creación y mejora de dicha estrategia. En todo éste baje de opciones destaca de manera particular el proceso de innovación de productos y/o procedimientos. Todo proceso de innovación tiene como meta principal establecer y fortalecer nuevas fronteras de conocimiento, tecnológico, económico y comercial.
5. Aportes a la Investigación. . El trabajo plantea la innovación docente como elemento clave en el diseño de estrategias basadas en paradigmas novedosos de aprendizaje para que el alumnado tenga una participación activa en su proceso educativo; el binomio educación-innovación docente se presenta como el factor principal en los procesos de competitividad y calidad. Es claro que las temáticas de innovación y de competitividad son tratadas en el texto en construcción. La oferta de una nueva o mejorada gama de productos y servicios brinda a la sociedad la oportunidad de elevar su nivel de vida. También, alcanza hasta las estructuras y las normas más fundamentales en la misma. En la institución educativa, la innovación brinda la oportunidad cuantitativa y cualitativa de mejorar su actuación no sólo de prestigio ante la comunidad académica sino también ante la sociedad. Los procesos de innovación han de hacerse con cuidado ya que esta implica el riesgo del fracaso y la pérdida de imagen, participación de mercado y, quizás lo menos vistoso externamente, pero doloroso internamente para la IES el desgaste de la estructura y el

temor de aventurarse en futuras innovaciones.

6. Conclusiones.

Resulta necesario, promover el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en los institutos, universidades y centros de investigación. Es una cuestión estratégica para la competitividad nacional. La innovación es la utilización de conocimiento nuevo. El proceso de innovación no se puede separar del concepto estratégico y competitivo de toda organización. El nuevo conocimiento puede ser tecnológico o comercial.

El conocimiento tecnológico es conocimiento de componentes, métodos, procesos y técnicas que se interrelacionan formando un proceso. El conocimiento comercial es el que está orientado a los procesos en la distribución, usos de un bien o servicio y que busca atender necesidades o deseos de un grupo de consumidores.

En Colombia, el nivel de escolaridad promedio es de siete años de la población económicamente activa, esta realidad constituye una gran limitante para impulsar aumentos sostenidos de la productividad, en el contexto de la dinámica de la innovación tecnológica y la creciente competencia internacional.

La innovación es consecuencia directa del incremento en las diferencias culturales, por la relativa facilidad de innovación, en la sociedad urbana y la sociedad rural.

A largo plazo las mejoras en las comunicaciones, los transportes, la cultura de la innovación, así como la creación de polos de desarrollo en México, deberán contribuir a facilitar la integración y a volver los procesos de innovación menos costosos, más eficientes, y más igualitarios.

La dimensión del reto que enfrentan las IES en este nuevo milenio; conlleva a generar alternativas que permitan seguir siendo en todos los órdenes una alternativa viable y efectiva para nuestra sociedad cada vez más inmersa en las corrientes mundiales del desarrollo científico y tecnológico.

ANEXO B

Reseña Bibliográfica

Nº DOC.2	TÍTULO/AUTOR Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)/ Juan Casassús	PALABRAS CLAVE: <i>Gestión, gestión educativa.</i>
<p>TEMÁTICA:</p> <p>La gestión educativa es una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.</p> <p>La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.</p> <p>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.</p> <p>En el período actual – la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas. Es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.</p> <p>En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual</p>		<p>COMENTARIOS: EVALUACIÓN CRÍTICA</p> <p>La gestión de las instituciones educativas es necesaria en un mundo avocado a cambios rápidos que se suceden en la actualidad.</p> <p>Una organización actual no puede prescindir de la gestión y de la organización ya que de esto depende el éxito de su funcionamiento y de la proyección del trabajo a las comunidades.</p> <p>Gestión y educación constituyen una simbiosis teórica y pragmática que propende por hacer efectivo el estado y el funcionamiento de las instituciones educativas.</p> <p>Casassús propone en el texto la aplicación de los principios generales de la gestión como los de la educación y establece un paralelo interesante de los paradigmas de tipo A y los paradigmas de tipo B.</p> <p>Los paradigmas de tipo A se catalogan como aquellos rígidos, homogéneos, poco flexibles, seguros y unidimensionales y los equipara con los paradigmas de tipo B que se caracterizan por ser flexible, inseguro, multidimensional. Esta división aporta al tema de estudio por que lleva a pensar en la</p>

<p>interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario i) conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y ii) entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.</p> <p>El texto aporta una reflexión acerca de las formas que emergen de los planteamientos subyacentes de distintas teorías de la organización del trabajo, y de su interacción con la esfera de la educación, tanto en lo disciplinario como, en lo político.</p>	<p>diferencia de modelos que se manejaron en el pasado y los que se requieren en el estado actual de la educación.</p> <p>Además, se hace análisis de la práctica educativa la cual se halla influenciada por las políticas educativas y cómo estas al entrar a hacer parte de la gestión genera tensiones entre los integrantes de las instituciones a pesar de que no se puede obviar la dimensión política.</p>
<p><i>PREGUNTAS QUE SURGEN DEL TEXTO:</i></p> <p>¿Es necesaria la gestión de una institución educativa?</p> <p>¿Cuál es la relación de la gestión de una organización y de una institución educativa?</p> <p>¿Los paradigmas de tipo A y B planteados por Casassús tienen importancia en el análisis y aplicación de la gestión educativa?</p> <p>¿Qué trascendencia tiene el conocimiento planteado por Casassús en el texto cuando se piensa en gestionar una institución educativa?</p> <p>¿Cuál de los paradigmas elige para trabajar la gestión en una institución educativa en este momento histórico?</p>	<p><i>COMO SE RELACIONA LO EXPUESTO EN EL TEXTO CON MIS CONOCIMIENTOS Y CON MIS EXPECTATIVAS:</i></p> <p>Casassús propone comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización como un aspecto primordial de la gestión.</p> <p>El texto hace una revisión histórica de como se concibe la gestión desde la antigüedad y como se estructura en esta época reciente. El autor deja claro que es a mediados del siglo XX que se alcanza mayor desarrollo.</p> <p>A partir de ese momento, surgen estudiosos de la gestión que con el planteamiento de teorías, contribuyen a que las organizaciones se hagan más eficientes y se aplica el conocimiento a la gestión educativa.</p>

ANEXO B

Reseña Bibliográfica

Nº DOC.3	TÍTULO/AUTOR AKTOUF Omar (2001) La <i>administración: entre tradición y renovación.</i> Cali: Artes Gráficas del Valle.	PALABRAS CLAVE: <i>Administración, empresa, orígenes, sofismas, renovación, entorno, formación académica.</i>
<p>TEMÁTICA: En este libro Aktouf trata el tema relacionado con la administración tradicional, y hace énfasis en la revisión sus esquemas desarrollados que a pesar de haber cooperado al logro de importantes objetivos económicos en el mundo aún, conserva en sus bases teóricas y aplicadas principios y enunciados que han conducido a inequidades y desequilibrios que ponen en peligro la sostenibilidad misma del planeta.</p> <p>Así mismo, el texto proyecta una preocupación creciente sustentada por un gran número de exponentes del pensamiento administrativo y resalta el pensamiento del canadiense Omar Aktouf.</p> <p>Como se observa, el libro manifiesta muchos de los conceptos e instrumentos de la administración convencional, y también hace análisis de la fuerte interacción entre la empresa y su entorno económico, social y político, incluyendo los modelos académicos que orientan la formación de los administradores.</p>		<p>COMENTARIOS: EVALUACIÓN CRÍTICA Es relevante la temática tratada en el libro ya que hace un recuento claro de lo que ha sido la administración y los aportes al momento histórico en que se suscitó. Aunque ha tenido desarrollos valiosos, plantea cómo sus propósitos han producido resultados negativos tanto para el ser humano como para el entorno.</p> <p>Aktouf muestra gran interés por hacer de la administración y su proceso un cambio que dé respuesta a las necesidades de la época actual. Expresa que se debe abordar de manera focalizada la temática de una administración renovada, con énfasis en los nuevos conceptos y las aperturas requeridas en los aspectos de mayor relevancia y consistencia.</p> <p>Así pues, Omar Aktouf analiza a fondo los procesos de la organización, que devela paso a paso, señala fallas relevantes de la administración tradicional. También, indica de manera inequívoca y argumentada el camino que se debe recorrer para llegar a una administración renovada, reto que en opinión del autor no tiene alternativa si se quiere</p>

	<p>rescatar la dignidad humana y garantizar la sostenibilidad misma del planeta. Aktouf sustenta su propuesta de una administración renovada con conceptos e instrumentos concretos que trascienden el ámbito de la empresa, como es el caso de la formación misma de los nuevos administradores que deben conducir el cambio.</p>
<p><i>PREGUNTAS QUE SURGEN DEL TEXTO:</i></p> <p>¿Qué formas administrativas prevalecen en la dirección de las empresas de hoy?</p> <p>¿Por qué es necesario cambiar los procesos administrativos actuales?</p> <p>¿Qué aspectos debe tener en cuenta una administración renovada para ser eficiente?</p> <p>¿Hacia quienes está dirigida una administración renovada y qué busca en ellos?</p> <p>¿Cómo asimila esta clase de administración para proyectarla a las instituciones educativas?</p>	<p><i>COMO SE RELACIONA LO EXPUESTO EN EL TEXTO CON MIS CONOCIMIENTOS Y CON MIS EXPECTATIVAS:</i></p> <p>La experiencia de años de trabajo en especial en la dirección docente como coordinadora, hace pensar en el cambio de dirección de las instituciones educativas. No se puede seguir gestionando un centro educativo con paradigmas tradicionales.</p> <p>El cambio es inminente. Por tanto requiere acogerse a parámetros expuestos en la administración renovada y trasladarlos al ámbito educativo para encontrar mejores formas de direccionar procesos.</p>

ANEXO B

Reseña Bibliográfica

Nº DOC.4	TÍTULO/AUTOR DUSCHATZKY Silvia. (s.f.) <i>Dónde está la escuela?: ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia.</i> Argentina: Editorial. Manantial.	PALABRAS CLAVE: <i>Gestión de resistencia, gestión requerida.</i>
TEMÁTICA: Reflexión sobre la escuela: ¿Qué es una escuela?, cómo se presenta? ¿Cómo se vive en ella? ¿Qué sucede en el acontecer de la escuela? ¿Qué le sucede a quienes transitan por ellas?. El ensayo invita a pensar sobre aquellas preguntas que todos se formulan pero que ninguno sabe una respuesta clara.		COMENTARIOS: EVALUACIÓN CRÍTICA El texto presenta varios casos de escuelas de primaria y secundaria y los hechos relevantes que en ella suceden. Las experiencias que narran las autoras alejan de los esquemas aprendidos. Son instituciones con formas particulares de actuar tanto en docentes como en estudiantes.
PREGUNTAS QUE SURGEN DEL TEXTO:		COMO SE RELACIONA LO EXPUESTO EN EL TEXTO CON MIS CONOCIMIENTOS Y CON MIS EXPECTATIVAS: La autora menciona la escuela invadida como aquella en que el medio y el contexto penetran con tal fuerza que contrarrestan la identidad de la organización. La calidad se equipara con resistencia por cuanto la institución se sostiene a pesar del contexto en el que se halla inmersa. La escuela se halla frente a diferentes tensiones en las cuales no puede resolver el dilema en el que se encuentra. La gestión escolar debe ser objeto de revisión para ver las condiciones institucionales y analizar los resultados que se generan.

ANEXO B
Reseña Bibliográfica

Nº DOC.5	TÍTULO/AUTOR DELORS, J. et. al. (1996). <i>La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI</i> . París: UNESCO.	PALABRAS CLAVE: Aprender a ser, conocer, hacer y convivir.
<p style="text-align: center;">TEMÁTICA:</p> <p>El Informe diagnostica las realidades socioculturales, económicas y políticas. Pasa por la propuesta de un tipo de educación a lo largo de la vida, hasta llegar a alternativas de solución. La comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors se cimienta en la educación, las decisiones políticas y la cooperación internacional. La Comisión confía y propende porque la educación se constituya en el instrumento que impulse el desarrollo humano.</p> <p>Con el debate queda abierto un sendero que puede ayudar a enfrentar decepciones, desigualdades, desafíos y enfrentamientos entre individuos y sociedades. Pero sería igualmente ingenuo creer que las recomendaciones recogidas en el Informe Delors, valoradas y ponderadas por todos los países miembros de la UNESCO, son la solución 'per se'. Se requiere una acción urgente por parte de todos los estados y en colaboración con la cooperación internacional.</p> <p>El capítulo cuatro, Los cuatro pilares de la educación, muestra una nueva manera de concebir la educación para toda la vida frente a la visión tradicional de educar para adquirir conocimientos. La educación, según el Informe Delors, debe cimentarse en aprender a conocer,</p>		<p style="text-align: center;">COMENTARIOS: EVALUACIÓN CRÍTICA</p> <p>Aprender a conocer va más allá de la simple transmisión de conocimientos y supone el aprender a lo largo de toda la vida. Cada persona debe aprender a comprender el mundo que lo rodea y sentir el placer de conocer y de descubrir. Además aprender a conocer supone aprender a aprender, ejercitar la memoria y el pensamiento. Aprender a hacer implica un saber procedimental que va asociado a lo conceptual y "capacita al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo" (p. 109). Aprender a ser revaloriza la personalidad del individuo, su autonomía, sus capacidades y su responsabilidad y abre las posibilidades de una educación que valora las distintas potencialidades del alumno: razonamiento, capacidad física, sentido estético, competencia comunicativa... Aprender a convivir desarrolla la comprensión del otro y capacita al ser humano para vivir en comunidad respetando los valores de pluralismo, solidaridad, colaboración, aceptación y paz.</p>

<p>aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir.</p>	
<p><i>PREGUNTAS QUE SURGEN DEL TEXTO:</i></p> <p>El informe deja claro la importancia de la educación para las sociedades de los países de América Latina y del mundo pero: ¿las políticas económicas colaboran para que lo propuesto en la comisión sea una realidad?</p> <p>¿Las políticas educativas trazadas desde organismos internacionales y asimiladas por los diferentes países tienen en cuenta las realidades socioeconómicas y culturales de sus habitantes?</p> <p>¿Se pueden asimilar los pilares de la educación en los países latinoamericanos cuando la justicia social es escasa o nula?</p> <p>¿Los docentes formados en una educación tradicional están preparados para los cambios que exige el mundo actual?</p>	<p><i>COMO SE RELACIONA LO EXPUESTO EN EL TEXTO CON MIS CONOCIMIENTOS Y CON MIS EXPECTATIVAS:</i></p> <p>Es innegable la importancia de la educación de calidad en el siglo XXI. Es por esto, que la educación debe transmitir en el nuevo siglo, un volumen mayor de conocimientos de todo tipo, adaptados a la civilización del conocimiento, pues estas son las bases de las aptitudes del futuro.</p> <p>Los cuatro pilares del conocimiento son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser los cuales deben enmarcarse en la base de la comprensión, el compromiso y la educación .</p> <p>La función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación que necesitan para que sus talentos alcancen la plenitud y seguir siendo artífices de su destino. Los planteamientos de la comisión se promueven para que estos aspectos se cumplan.</p> <p>Los ciudadanos deben asumir una responsabilidad veraz con la educación, en donde el sujeto deja de ser consumidor pasivo y se convierte en agente de la educación para favorecer a una comunidad.</p>