

Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual

*María Teresa Farfán Cabrera e Irvin Arturo Reyes Adan**

Resumen

El presente artículo pretende dar cuenta de los principales planteamientos sobre un nuevo enfoque y forma de gestionar la educación, denominada *gestión educativa estratégica*, el cual surge ante la necesidad de transformar y evaluar la calidad de la educación. Este enfoque es parte de un proceso de reformas político-educativas implementadas a partir del año 2001 hasta la actualidad por la Secretaría de Educación en Pública (SEP) en colaboración con organismos internacionales, entre los que se encuentra la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Palabras clave

Gestión educativa estratégica ; Gestión escolar ; Enseñanza-aprendizaje

Abstract

This article pretended to explain the main approaches to a new approach and way of managing education, called *strategic educational management*, which arises from the need to transform and evaluate the quality of education. This approach is part of a process of political-educational reforms implemented from 2001 until now by the Secretary of Public Education (SEP) in collaboration with international organizations such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

Key words

Strategic educational management ; School management ; Teaching-learning

* Profesora investigadora del Departamento de Política y Cultura de la UAM-X. ; Ayudante de investigación en la Coordinación del Tronco Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-X.

Introducción

LA DISCUSIÓN sobre los problemas actuales de México, específicamente aquellos que tienen que ver con temas de educación, durante los últimos cinco años ha sido de gran relevancia dado el contexto de Reformas por el que el país atraviesa.

En ese sentido, investigar sobre la problemática educativa referente a la gestión educativa estratégica es de suma importancia, ya que nos remite al análisis de los diferentes actores educativos, principalmente alumnos, docentes y directivos en distintos niveles educativos.

Frente a esta situación caracterizada por la coyuntura educativa, el presente documento tiene como objetivo abordar y explicar los diferentes conceptos y categorías que giran en torno a la gestión educativa estratégica y la gestión escolar. El interés se debe a los cambios impulsados por las autoridades educativas a partir de la implementación de políticas educativas que buscan transformar la gestión de la educación priorizando el mejoramiento y la calidad de la educación, particularmente los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta aproximación resulta pertinente para identificar las múltiples perspectivas que hacen énfasis en el surgimiento de la gestión educativa estratégica.

Gestión educativa estratégica y sus niveles: una aproximación conceptual

Gestión educativa estratégica

En el marco de los Foros de Consulta Nacional para la revisión del Modelo Educativo llevados a cabo por la Secretaría de Educación Pública (SEP), Jorge De la O Casillas realiza una conceptualización sobre la gestión escolar y educativa, en la cual la define como:

[...] las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación [...] que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación (De la O Casillas, 2017:1).

Por otra parte, el Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE) de la UNESCO define a la gestión educativa como “[...] un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales” (IIPE, 2000:16). La importancia de la gestión educativa radica en la creación e implementación de políticas públicas educativas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas y en los procesos educativos. De este modo, el IIPE explica que la gestión educativa no consiste sólo en la implementación de un plan con determinadas actividades, sino que:

[...] articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos (IIPE, 2000:17).

Planteado en esos términos, la gestión educativa debe priorizar la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Del mismo modo, a partir del año 2001 en México como parte de la política educativa, la SEP a través del Programa Escuelas de Calidad (PEC) ha desarrollado e impulsado el proyecto educativo denominado *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (MGEE), el cual tiene como objetivo central mejorar los distintos contextos escolares de educación básica. La importancia de este Programa estriba en que aporta elementos teórico-prácticos, entre ellos destaca el concepto de *gestión educativa*, la cual es entendida “[...] como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela” (PEC, 2010:64).

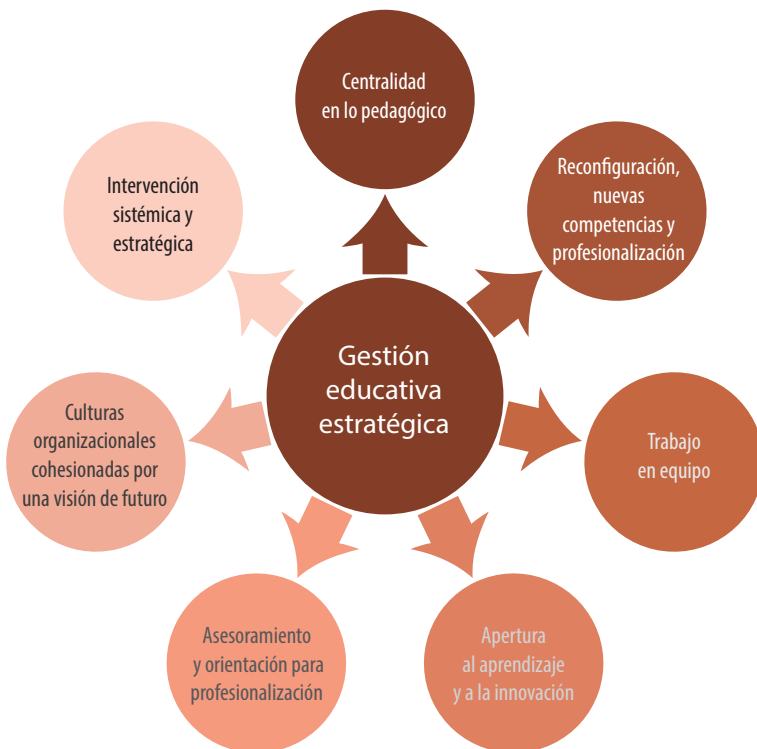
A partir de las aportaciones anteriores se recupera la pertinencia de construir un enfoque de transformación y mejoramiento educativo de largo alcance, el cual ha sido denominado como *gestión educativa estratégica*. Al respecto, Pilar Pozner explica qué es la *gestión educativa estratégica* de la siguiente forma:

[...] una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar pero esto sólo es así cuando el

cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas (Pozner, citada en PEC, 2010:65).

De la misma forma, Pozner describe las principales características de la *gestión educativa estratégica*, las cuales son: centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación para la profesionalización, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervención sistémica y estratégica (Figura 1):

Figura 1. Características de la gestión educativa estratégica



Fuente: Elaboración propia con información de Pozner (2000).

A continuación se transcribe la *gestión educativa estratégica* según Pozner, citada en PEC (2010:66):

- a. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para *pensar el pensamiento*, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los

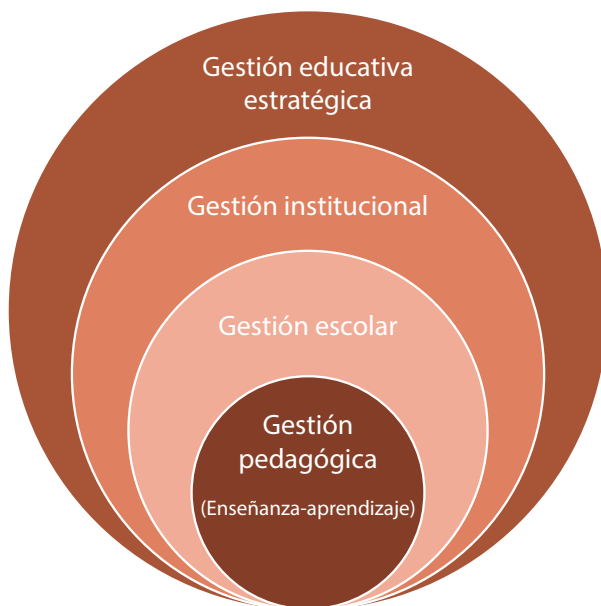
objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Desde esta definición y caracterización realizada por Pozner, se puede argumentar que la *gestión educativa estratégica* tiene la finalidad de proporcionar a los actores escolares planteamientos o herramientas teórico-prácticas tales como la autogestión, planeación y evaluación para llevar a cabo acciones encaminadas al mejoramiento y transformación de la realidad y su contexto escolar, particularmente de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Enfoques de gestión educativa estratégica

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) señala que existen tres niveles de gestión en el ámbito educativo organizados bajo el criterio de concreción: 1) gestión institucional, 2) escolar y 3) pedagógica (Figura 2).

Figura 2. Gestión educativa estratégica y sus niveles de concreción



Fuente: Elaboración propia con información del PEC (2010).

Gestión institucional

Respecto a la gestión institucional, es entendida como “[...] la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades [...] establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas” (PEC, 2010:58).

Este enfoque de gestión se puede reflejar en la generación y conducción de proyectos y programas educativos implementados en instituciones educativas, para lo cual resulta necesario llevar a cabo ciertas acciones estratégicas “[...] de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras” (PEC, 2010:59). El nexo entre la gestión institucional y gestión escolar se vislumbra en la adopción o aplicación por parte de la comunidad escolar tanto de normas como de metas emanadas de autoridades educativas.

Gestión escolar

Dados los objetivos educativos establecidos por instancias administrativas como resultado de la gestión institucional, adquiere relevancia la gestión escolar, la cual se entiende, en términos de la SEP como:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la “forma” peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, citado en PEC, 2010:17).

Retomando la aproximación a los conceptos de gestión educativa y escolar, De la O Casillas define a la segunda como “[...] un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo” (2017:1). Para ello, argumenta el autor que es fundamental llevar a cabo las siguientes actividades educativas: “[...] generación de un diagnóstico, establecimiento de objetivos y metas, definición de estrategias y organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas” (De la O Casillas, 2017:1).

Desde la perspectiva de Loera citado por el PEC, gestión escolar es el “[...] conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos [educativos]” (2010:60). Esta aproximación hace énfasis en la importancia de los actores escolares en la construcción de un entorno escolar que responda a los intereses particulares de cada escuela.

A propósito de los actores escolares, Pozner argumenta que la gestión escolar es entendida como: “[...] el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo [...] para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/con la comunidad educativa” (2003:361). Esta aportación resulta útil porque hace énfasis en la participación del equipo directivo en los procesos educativos entre los que se encuentran aquellos que guardan relación con la enseñanza y el aprendizaje.

Del mismo modo, para Guillermo Tapia la gestión escolar debe centrarse “en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; [...] que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible” (Tapia, citado en PEC, 2010:61). Esta definición coloca a la gestión escolar como un mecanismo para transformar y mejorar el funcionamiento interno de las escuelas mediante múltiples actividades de desarrollo.

Por otra parte, Elizondo citado por Pérez-Ruiz (2014:361), plantea que a partir de la gestión escolar, “[...] los centros deben pensarse como ‘organizaciones flexibles’; es decir, permeables a los cambios del entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo en dondequiera que este se presente”. La contribución de este análisis estriba en incorporar dentro de la gestión educativa los términos *auto-organización* y *organizaciones flexibles* como elementos fundamentales para el funcionamiento de los centros escolares, los cuales pueden brindar soluciones de problemas educativos como el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Inés Aguerrondo citada por Pérez-Ruiz, señala que la gestión escolar en los centros escolares requiere “[...] por un lado, dotar a los establecimientos

escolares de la autonomía suficiente para reconocer y corregir diversos procesos en su interior; y por el otro, lograr constituir equipos de trabajo docente en los que sea posible compartir saberes complementarios” (2014:361).

Aunado a esta perspectiva, Pérez-Ruiz retoma a diversos autores “[...] cuyo interés descansa en establecer las posibles correspondencias entre la gestión escolar, la calidad educativa y la acción directiva. El elemento común es considerar que la preocupación sustantiva de los establecimientos escolares debe estar enfocada a mejorar los aprendizajes de los alumnos” (2014:361). Para ello, la acción directiva implica realizar acciones encaminadas al mejoramiento de las escuelas a través de la interacción entre el cuerpo directivo y docente en los distintos procesos educativos.

Como se ha visto, la gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, sino que debe definirse como una manera por la cual se llevan a cabo múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder a distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que respondan a objetivos particulares diseñados por diferentes centros educativos.

A partir de la anterior conceptualización, se puede afirmar que la gestión escolar se ocupa de la realidad intrínseca escolar y procesos dentro de la misma, es decir, la interacción y colaboración entre los distintos actores escolares, así como las formas y acciones que realizan aquellos. Por tal motivo, la gestión pedagógica es crucial para complementar la concreción de todos los niveles de la gestión escolar.

Gestión pedagógica

Lo anterior desprende el enfoque de gestión pedagógica como el último nivel de concreción referente a la gestión en el ámbito educativo. En términos del PEC, la idea central que plantea la gestión pedagógica tiene que ver con “las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros” (2010:62). En buena medida, la noción de gestión pedagógica gira en torno a la figura del docente y las formas en que éstos realizan los procesos de enseñanza. Al mismo tiempo el PEC hace énfasis en la contribución de este enfoque no sólo en el plano teórico sino en la práctica educativa.

Este enfoque ha producido el interés de diferentes autores que intentan describir su importancia y características. Desde la perspectiva de Harris y Hopkins citados por PEC “el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio-afectivo” (2010:63).

De la misma manera, Rodríguez citado en PEC agrega que:

las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras (2010:63).

Uno de los principales desafíos que plantea el PEC radica en la capacidad de los docentes para generar armonía entre la enseñanza y el ambiente dentro del aula, ello es importante ya que “el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica” (PEC, 2010:63).

Ahora bien, el PEC resalta el vínculo entre enseñanza y aprendizaje argumentando que:

[...] es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y las condiciones que puedan estar en favor o en contra. Por ello, es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación de tales particularidades, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar, evidentemente, ligada a los objetivos y a la visión institucionales (2010:63).

Dimensión pedagógica-curricular

Una vez descritos los fundamentos de cada enfoque de gestión educativa, resulta necesario conocer las características de la dimensión pedagógica-curricular que se derivada de la gestión escolar, la cual nos permitirá aproximarnos y observar los desafíos relacionados con el funcionamiento

y la realidad escolar interna, particularmente con los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Como se ha mencionado, una de las principales dimensiones tiene que ver con la pedagógica-curricular ya que “permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: La enseñanza y el aprendizaje” (SEP, 2006:20).

Desde una reflexión centrada en explicar la gestión escolar, De la O Casillas plantea que la dimensión pedagógica-curricular:

se refiere a las actividades propias de la institución educativa [...] caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados (2017:2).

Esta dimensión es pertinente en el sentido que plantea analizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, considerando aspectos como la planeación didáctica y evaluación del quehacer pedagógico de las escuelas.

A propósito de la planeación como una de las principales acciones que prioriza esta dimensión, el MGGE indica lo siguiente: “Las formas y estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender” (2010:68). A través de dichas actividades se puede observar el desarrollo de los procesos de enseñanza que llevan a cabo los docentes, a lo cual el PEC propone que en aras de nutrir y fortalecer la enseñanza “los docentes han de diseñar sus clases con actividades y recursos didácticos que alienten procesos de aprendizaje significativos para sus alumnos; es necesario conversar entre colegas para identificar y definir las estrategias de enseñanza apropiadas para favorecer los aprendizajes” (PEC, 2010:69).

En ese sentido, estas prácticas docentes son ejemplos de las diversas actividades que pueden llevar a cabo los docentes dentro y fuera del aula, las cuales inciden en el desarrollo de habilidades y competencias de los alumnos y, por ende, en su formación académica y profesional. Al respecto, cabe agregar que la evaluación es fundamental en los procesos de enseñanza-aprendizaje debido a que permite identificar el desempeño y avance de los estudiantes, así como *retroalimentar y orientar* sus áreas de oportunidad.

Aunado a ello, De la O Casillas hace énfasis en el análisis y revisión de los planteamientos del currículum a partir de tres niveles de concreción. El primero, tiene que ver con la discusión y establecimiento de objetivos, es decir, *hacer las prescripciones correspondientes*. El segundo nivel consiste en:

el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción (2017:3).

Por último, el tercer nivel trata de implementar en el aula la estrategia o determinado proyecto, es decir, llevar a la práctica las líneas de acción que resultaron de la reflexión y discusión acerca de las problemáticas identificadas.

En términos generales, el PEC explica que para la generación del proyecto educativo, acción docente y estrategias didácticas, los directivos y docentes tienen que tomar en consideración los siguientes factores (2010:70):

- a. Las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos
- b. La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes
- c. El contexto social e intercultural
- d. El clima escolar y el ambiente áulico
- e. La acción del profesor en su diario hacer.

De las consideraciones anteriores se derivan los estándares de la dimensión pedagógica curricular, los cuales para efectos de nuestro análisis nos permite establecer líneas de acción para abordar los desafíos en relación a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para ello, consideramos oportuno transcribir el contenido de dichos estándares.

Fomento al perfeccionamiento pedagógico: Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza.

Planeación pedagógica compartida: Representa una de las tareas más importantes del profesor, en ellas se expresan los objetivos de aprendizaje, las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común que indica

la disponibilidad para intercambiar observaciones y comentarios respecto de su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos.

Centralidad del aprendizaje: Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que si se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social más equitativa.

Compromiso de aprender: La escuela motiva a los alumnos a trazar su propia ruta de aprendizaje, y los maestros les muestran las posibilidades y las metas. La escuela dispone de medios para que los docentes desarrollen actividades que propicien el compromiso de los alumnos con su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de disciplina y autocontrol.

Equidad en las oportunidades de aprendizaje: En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras. La escuela no distingue entre sus alumnos, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales (PEC, 2010:71).

La relevancia de los estándares radica en que nos proporcionan elementos de análisis para abordar, examinar y atender en su conjunto y desde su complejidad las necesidades particulares de los diversos contextos escolares. En ese sentido, “la dimensión pedagógica curricular ocuparía un papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender” (PEC, 2010:76).

Liderazgo y calidad educativa en la gestión educativa estratégica

Uno de componentes fundamentales tiene que ver con el liderazgo, el cual ha sido definido por Loera como:

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y

situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas (2003:8).

En el ámbito de la educación existen diversos autores que han analizado el liderazgo en el ámbito de la educación, el cual ha sido denominado y caracterizado de múltiples maneras, las cuales aportan a los actores escolares, específicamente a los directores y docentes, elementos y competencias para la formación de un liderazgo pedagógico.

Al respecto, Kotter en PEC define al liderazgo directivo como:

el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y se ocupa del desarrollo de los procesos, al igual que de las personas (2010:90).

Esta definición enfatiza la importancia del liderazgo directivo en las formas de dirigir a las personas en los distintos espacios escolares.

De este modo, Murillo citado en PEC, señala la importancia de la construcción de un liderazgo distribuido, el cual:

no es tipología suficientemente desarrollada e implementada, es apenas un nuevo marco teórico conceptual para analizar y enfrentar los liderazgos predominantes con el fin de detonar prácticas concretas donde, por un lado, se defina el papel del director y, por otro, se generen las condiciones para que los demás miembros de la comunidad se involucren en torno a una misión y una visión comunes (2010:91).

En términos generales, el problema básico que plantea este autor tiene que ver con la necesidad de desarrollar un liderazgo conjunto y compartido.

Por otra parte, existe un grupo de autores que centran su análisis en investigar las características y habilidades directivas que resultan fundamentales para los directivos y docentes, las cuales forman parte del liderazgo transformacional. Al respecto, Pascual citado por PEC encuentra que una de las principales condiciones tiene que ver con la tolerancia psicológica “entendida como los factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motiven a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, que eleven los niveles de confianza y consigan, además, superar sus propios intereses inmediatos” (2010:91).

Dentro de ese mismo grupo, Casares citado en PEC señala que “directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, es decir, un líder [...] debe buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que ‘todo esté mejor’, involucrando al equipo de colaboradores en la formulación de propuestas y alternativas de solución” (2010:92). En ese sentido, la formación de un liderazgo transformacional desarrolla ciertas capacidades que al directivo le permiten impulsar cambios profundos en la organización escolar.

Del mismo modo, el PEC cita a otros autores como Ferrer, Hampton y Bolívar, quienes destacan la importancia del desarrollo de un liderazgo participativo, definido como “aquél que le da importancia tanto a la tarea como a la persona” (2010:92).

Con base en el anterior recorrido conceptual alrededor del liderazgo, el enfoque de *gestión educativa estratégica* plantea la importancia de contar con *un buen liderazgo* o un *buen líder*, el cual requiere de múltiples capacidades y competencias, entre las cuales destacan:

analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y los mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento, así como generar una memoria organizacional, entre otras (PEC, 2010:89).

Bajo esta noción, *un buen liderazgo* implica desarrollar múltiples habilidades directivas, interpersonales y sociales, las cuales inciden en el mejoramiento de los procesos educativos. Entre las habilidades de un *buen líder* resaltan: “la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional” (PEC, 2010:89).

Aunado a ello, *un buen liderazgo*, resulta un componente útil, ya que posibilita a la gestión estratégica el logro de los propósitos educativos generales y particulares relacionados con “la calidad de la educación, transformación de la educación y el funcionamiento interno de las escuelas, así como la gestión supervisora” (PEC, 2010:90). Desde esta perspectiva, la figura del directivo y docentes tienen un fuerte protagonismo en los procesos de transformación propios de la *gestión educativa estratégica*.

A propósito de la calidad educativa, ésta responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y sus concepciones ideológicas, sin embargo, hasta el día de hoy no existe una definición precisa sobre el concepto de calidad educativa, es por ello que los aspectos más relevantes son:

- La necesidad de efectuar apreciaciones diagnósticas acerca de los niveles y calidad existentes, lo que implica la determinación del nivel de logro de los objetivos educacionales y la estimación de las habilidades y destrezas adquiridas por los educandos en la escuela.
- Aunque la calidad no es posible determinarla con exactitud, principalmente por las limitaciones de la forma de operacionalizarla utilizadas en las diferentes aproximaciones al problema, las informaciones disponibles en relación a la repitencia, deserción, relevancia curricular y magnitud del efecto de la educación en el desarrollo social, apuntan a que la calidad de los sistemas educativos latinoamericanos es deficiente.
- La calidad aparece ligada al problema de equidad. En efecto, la calidad de la educación que reciben los sectores más pobres es notablemente más baja, acentuando las diferencias sociales y económicas. Las apreciaciones de la calidad pueden ayudar a superar el problema de la falta de equidad en el servicio educativo al identificar las escuelas más carentes y que constantemente requieren acciones concretas que les permitan mejorar la calidad de la educación entregada a los sectores más desfavorecidos en lo cultural, social y económico (CECAD, 2017:41).

Conclusiones

A lo largo de esta revisión y conceptualización, hemos encontrado una serie de elementos significativos, los cuales se pueden observar a la luz de las siguientes conclusiones:

A nivel macro, se puede argumentar que el enfoque de *gestión educativa estratégica*, es resultado de un proceso de reformas en materia de educación que tienen como finalidad establecer líneas de acción para articular y transformar el sistema educativo. A nivel micro, este enfoque proporciona elementos teórico-prácticos para planear, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento de los centros educativos.

Asimismo, el surgimiento de la gestión estratégica es considerado una respuesta a las diversas necesidades y problemas educativos actuales en distintos niveles. Al mismo tiempo es una propuesta que plantea una serie

de acciones, procesos y prácticas a partir de los distintos contextos educativos que enfrentan los alumnos, docentes y directivos de las escuelas.

Finalmente, consideramos oportuno agregar que, si bien la gestión estratégica establece elementos relevantes que nos ayudan a aproximarnos a la dinámica escolar, resulta necesario desarrollar un análisis sobre su implementación en condiciones sociales particulares en aras de conocer sus resultados, viabilidad, desafíos, retos y limitaciones.

Referencias

- Coordinación de Educación Continua y a Distancia (CECAD) (2017). Manual del curso en línea, gestión escolar. Ciudad de México: UAM-X.
- De la O Casillas, J. (2017). Gestión Escolar, en *Nuevo Modelo Educativo*. Recuperado el 24 de agosto de 2007 de: <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- IIPE-UNESCO (2000). La gestión educativa estratégica, en *Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/Ministerio de Educación de la Nación/UNESCO.
- Loera, A. (2003). Para fortalecer el trabajo directivo. Módulo de Apoyo. México: SEP/PEC.
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano, en *Educación y Educadores*, vol. 17, núm. 2, pp. 357-369.
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
- SEP (2010). Programa Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: Secretaría de Educación Pública.
- , (2006). Plan Estratégico de Transformación Escolar. Documentos para fortalecer la gestión escolar. México: SEP-DGDGIE-PEC.
- Tapia, G. (2003). Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de Trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.

