

“Administración y gestión escolar con liderazgo para el cambio y mejora”

Autores

Sandoval Mariscal Arturo, Universidad Estatal de Sonora/Hermosillo
arturosandovalm@yahoo.com.mx

Acosta Contreras José Alonso, Universidad Estatal de Sonora/Hermosillo
jalonsoacosta@hotmail.com

Gutiérrez Molina Miguel Ángel, Universidad Estatal de Sonora/Hermosillo
miguelagtzm@hotmail.com

Enero del 2013

Resumen

La administración y gestión escolar, al igual que las instituciones educativas, se han reformado en forma paralela, y de manera correlativa a las transformaciones sociales. Y no podría ser de otra manera, sociedad, escuela y administración y gestión escolar, son elementos interdependientes de un todo.

Quienes administran y gestionan los cambios en educación, deben tener claridad que los estudiantes y los profesores son parte fundamental de la cultura interna de cada institución; debe existir preocupación por sus derechos y claridad en sus deberes; ocuparse de elevar el estándar de los profesores, invirtiendo en el bienestar social y cultural, permitir una movilidad permanente; definir el éxito de la institución en base al

crecimiento personal y profesional, motivándolos a valorar el conocimiento; otorgando el tiempo necesario para la reflexión y análisis de resultados de las prácticas pedagógicas de innovación aplicadas; controlar el buen uso del tiempo otorgado; y exigir resultados óptimos sobre la base de la inversión realizada.

De esa manera, podemos distinguir que la administración y gestión escolar, requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas; la construcción de escuelas eficaces, demanda líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

En ese sentido, el desafío de la administración y gestión educativa, es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

Palabras claves: administración y gestión escolar, calidad y liderazgo.

Abstract

The administration and school management, as well as educational institutions, have been reformed in parallel and consecutively to social transformations. It could not be otherwise, society, school administration and school management, are interdependent elements of a whole.

Those who administer and manage the changes in education, must have clear that students and teachers, are a fundamental part of the internal culture of each institution; should be concerned about their rights and clarity in his duties, deal with raising the standard of teachers investing in social and cultural well-being, allowing a constant

mobility, define the success of the institution based on personal and professional growth, encouraging them to assess the knowledge, providing the necessary time for reflection and analysis of results of the pedagogical practices of innovation applied, controlling the proper use of the time allotted, demanding optimal results based on the investment.

In that way, we can distinguish that administration and school management, requires leadership practices to adjust, to join, to communicate, to motivate and to educate in educational changes. Several studies have been endorsing in recent decades that building effective schools demands pedagogical leaders. There is no transformation on the basis of formal authorities, impersonal, and behavioral bureaucratic.

Furthermore, the challenge for the administration and school management is to show the difference in quality of each change and, thus, inspire and motivate others to devise the path of transformation as possible, besides being desirable.

Key words: administration and school management, quality and leadership.

Introducción

La educación de principios del siglo XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

El éxito institucional, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos directivos, demanda mucho más que competencia técnica. Exige un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la búsqueda de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder; entre otros aspectos.

La calidad es una de las metas más altas que todo plantel educativo debe desear alcanzar. Para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella. Avanzar en la línea de calidad requiere de cambios internos y externos, de trabajo en equipo y de una buena organización. Es por ello que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

“... la importancia del liderazgo en la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar. Señala el hecho de que no ha surgido evidencia de escuelas efectivas con liderazgo débil.” (Características clave de las escuelas efectivas: el liderazgo profesional”, SEP. Pág. 25).

Las escuelas son la expresión organizada institucionalmente de la atención a necesidades sociales específicas educativas; en este sentido, ante la complejidad de la vida actual; es necesario construir o redefinir innovadora y estratégicamente formas organizativas aptas para dar respuestas integrales .Cada organización, si aspira a sobrevivir, deberá generar continuamente un circuito de diagnóstico y aprendizaje de los elementos que la conforma y en el contexto el cual interactúa, reaprovechando su propia experiencia, tendiente al mejoramiento evolutivo de sus modelos y mecanismos de acción y objetivos de excelencia, Lombardi, G.(1991).

El presente trabajo tiene como propósito fundamental plantear un esquema de administración y gestión escolar, sustentado en un liderazgo eficaz de los directivos;

que permita en el corto y mediano plazo contar con cambios y mejoras en la calidad de los servicios de las instituciones educativas.

Desarrollo

De acuerdo con Muñoz et. al. (1998, citado por Márquez, J. A. 2004), la calidad educativa es un concepto normativo integrado por al menos cinco dimensiones: filosófica, pedagógica, económica, cultural y social. Dentro de éstas, a nuestro entender, en la económica, la administración educativa es un componente fundamental que en la actualidad representa todo un campo disciplinario que subordina, al parecer, al resto de las dimensiones.

En ese sentido, resulta interesante el trabajo de Salas, F. (2003) *La administración educativa y su fundamentación epistemológica* en la que expone cómo desde la sociología surge la teoría de las organizaciones, y de ella, el pensamiento administrativo elaborará su argumentación para constituirse en un campo disciplinario con entidad y objeto de estudio propio.

De acuerdo a lo expuesto, nos resulta explicable entonces, cómo en muchos casos los administradores escolares en la actualidad, se aprecian así mismos de ser los profesionales de la organización educativa, y los profesores, el personal a su cargo al que hay que evaluar en su productividad, el empleo eficiente de los recursos y hasta en su función social.

El hecho mismo que el discurso administrativo se sobre imponga al discurso pedagógico, es evidencia clara de “la expropiación” de la escuela y de los espacios educativos por parte de la administración.

Ciertamente como en todo campo disciplinario nos vamos a encontrar posturas no coincidentes o hasta opuestas, acerca del para qué de la disciplina misma o acerca de la delimitación y perspectivas de su objeto de estudio. Así por ejemplo encontramos posturas ingenuas o simplistas, que nos dicen que, dada la dificultad de esbozar una conceptualización sobre lo que es la administración educacional pues existen tantas

definiciones como teóricos se han ocupado del tema, aceptemos que la administración educacional es aquella que busca resolver en una organización escolar, ya sea desde un jardín de niños hasta una universidad, la asignación y coordinación de recursos con los que cuenta, sean estos materiales, financieros tecnológicos, académicos (pensamos que aquí se incluye a los profesores), con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución. Cortés, G. (2002).

Es decir, no importa la diferencia posible de la organización escolar, todas ellas deben seguir los pasos que van desde la planificación hasta la evaluación y control; y la tarea de la administración escolar es que éstas se realicen con eficacia. Lo pedagógico es de la misma dimensión que la de los recursos materiales, por ejemplo, cada una es independiente de la otra pero ambas deben seguir el mismo proceso administrativo, y deben ser fiscalizadas bajo los mismos parámetros de eficiencia y productividad.

Por otra parte, paralelo a la transformación histórica de la universidad, así como al fenómeno insalvable de la globalización, existen nuevas posturas de lo que es la administración educativa, aun cuando muchos dirigentes, especialmente en el sector público, debido a la filosofía neoliberal dominante, sigan buscando soluciones en Taylor y Emerson, padres de la eficiencia económica en la teoría administrativa de la década de los ochenta Sander, B. (2008).

Contexto de gestión y administración educativa

Muchos autores hablan de la gestión, entre ellos Pozner, P. (2000) propone para los directivos cuatro funciones para la organización y gobierno de la escuela: la toma de decisiones; la comunicación y participación; la planificación; y la evaluación y control.

La gestión ligado a lo pedagógico supone abrir, cuestionar, problematizar acciones y miradas en los que se constituye la dirección pedagógica de las escuelas. Surge la idea de creación/ gestación de posibilidades. Los educadores también hacemos política en el sentido de crear condiciones para producir igualdad. Bonfantino, I. (2007).

Parafraseando a Patricia Berales, la gestión institucional implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por los sujetos implicados en las tareas educativas.

En la realidad, ser directivo impone a quien ejerce el cargo una excesiva responsabilidad desde todos los ámbitos. En otras palabras se desplazan competencias que deberían ser compartidas hacia los directivos. Todo lo que sucede en la institución escolar, en última instancia siempre es responsabilidad del director, esté presente o no en ella.

Cuando hace referencia a la gestión escolar su intención es mostrar que todos gestionamos, la cabeza visible es la del director pero en gestión educativa todos somos responsables de acuerdo al estado de compromiso, el grado de apertura y transparencia, en cómo se gesta el modo de asumir lo público, por lo que, apuntar a la transformación implica analizar la compleja trama de grupos y relaciones.

Para ello se necesita experiencia, formación ¿y sentido común?

Se refiere específicamente a la *función directiva*, es muy importante en ella utilizar el buen sentido, aquel que nos dice cómo actuar en determinadas situaciones, que nos permite ejercer la función de coordinadores, guía, brindar espacios de participación y de construcción del sentido de pertenencia.

Pero no basta con el buen sentido, un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la participación, el control, la autonomía y la comunicación.

Para llevar a cabo las tareas y funciones los directivos deben contar, sobre todo, con espacios de reflexión colectiva, con dispositivos de análisis para evaluar y promover

conciencia de las situaciones individuales e institucionales complejas, pero también con sentido común o mejor dicho con “buen sentido”.

Por lo tanto, se puede definir la función directiva teniendo en cuenta, por un lado, lo específico a su tarea de dirigir y por otro el aspecto humano que tiene que ver con lograr la integración.

Finalmente se hace menester algunas consideraciones finales, a saber:

Es necesario entonces redefinir el rol directivo en el marco de las transformaciones y cambios sociales, curriculares y profesionales.

Se debe asumir el mismo desde una concepción de organizaciones escolares dinámicas y vinculadas a los intereses de la comunidad.

Se comparte lo sugerido por Llavador Francisco; esta visión debe ser planteada como exigencia de una nueva dirección desde:

- ✓ *Una dimensión social* que implica abordar demandas expresadas por la comunidad y la búsqueda de respuestas efectivas;
- ✓ *Una dimensión curricular* en la cual el rol del director es de agente de cambio curricular tanto del prescrito como del local e institucional, a través del cual la escuela debe recuperar su verdadero valor de transmisora de conocimientos, agente de cambio;
- ✓ *Una dimensión profesional* en la cual se acentúa la importancia de la organización profesional y no burocrática, utilizando los componentes claves que son la consulta, la comunicación, la coordinación y la coherencia.

En definitiva, hoy, en la función directiva, debemos hacer frente a nuevas demandas requeridas por la comunidad, el contexto social y los propios docentes, con respuestas innovadoras y no con las mismas que han sido elaboradas o construidas con otros supuestos en diferentes momentos históricos.

Funciones de la estructura administrativa y de gestión

Es importante destacar que aunque la administración y la gestión sean herramientas conjuntas, no significan lo mismo; por un lado la gestión es el proceso que se encarga de desarrollar todas aquellas actividades productivas en una organización, con el objetivo de generar rendimientos de los factores que suelen intervenir en el desarrollo de la misma. En palabras más simples, la gestión es una suerte de diligencia que ayuda a la conducción hacia el objetivo de una organización. Por su parte la administración es la correcta y adecuada disposición de bienes y de recursos de una empresa para poder lograr la optimización del desarrollo correspondiente a la misma en la consecución de la utilidad o la ganancia.

Con base en lo anterior, una buena administración depende de una correcta gestión, por ello, muchas veces se confunden ambos términos adjudicándoles el mismo significado.

La administración es un proceso que incluye cuatro aspectos principales: planificación, organización, dirección y control; los cuales son aplicados por los administradores para un adecuado uso de los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de información). Estos recursos son los utilizados en todas las actividades de trabajo.

La gestión, por otra parte, corresponde al nivel de logro de metas, objetivos y resultados, contemplados en la planificación estratégica, en la cual están involucrados todos los recursos de la organización.

La gestión se mide por medio de la implantación de un sistema de control basado en indicadores que determinarán el grado de cumplimiento de la productividad, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

El concepto de administrar, como fue originalmente formulado desde su surgimiento, expresado en las teorías de los clásicos como Frederick. W. Taylor y Henry Fayol, así como de otros posteriores como Harold Koontz, Chris. O' Donnell y Heinz Wehrich,

parte de la asignación de determinados recursos para ser empleados en procesos o actividades específicas que implican la existencia de mecanismos de planificación, organización y control que garanticen su utilización estrictamente y de acuerdo con las intenciones y presupuestos por y para los que fueron asignados. De esta manera, el concepto tradicional de administración no resulta suficiente para reflejar la obtención de eficiencia. Lo cual presupone tareas investigativas que actualicen las concepciones más completas y adecuadas a las condiciones actuales, entre las que vale destacar, gestión, gerencia y hasta “Management”.

Los intentos de establecer determinadas diferencias entre administrar, gestionar y dirigir, se perciben hoy, al menos en las intenciones de algunos autores, en unas ciertas tendencias: El concepto de gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización, el de administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos para alcanzar los objetivos organizacionales, y el de dirección como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, referido principalmente al aspecto de las relaciones interpersonales.

Entre estas concepciones emergentes y más actuales, desde un punto de vista técnico-organizativo, se aprecia como elemento invariante el sentido de optimización de recursos de una institución para cumplir sus objetivos, financieros o no, auxiliándose de determinadas herramientas, técnicas y métodos apropiados.

En este sentido existen nuevas posturas de lo que es la administración educativa, aun cuando muchos dirigentes, especialmente en el sector público, debido a la filosofía neoliberal dominante, sigan buscando soluciones en Taylor y Emerson, padres de la eficiencia económica en la teoría administrativa de la década de los ochenta, Sander, B. (2008).

Estas nuevas posturas, plantean que la administración educativa, no puede ser más, un fin en sí misma, sino un soporte de apoyo constante que responda a las necesidades de la gestión educativa, entendida ésta, como el conjunto de servicios que

prestan las personas dentro de las organizaciones, donde tiene esencial importancia la labor humana y la interacción que existe entre la administración, la docencia y el entorno. Botero, (2008)

Esta relativamente nueva noción –la gestión educativa- ha posibilitado nuevas teorías que se pueden agrupar en lo que se ha llamado “organizaciones inteligentes” u “organizaciones que aprenden”. Estas teorías sostienen que las organizaciones deben repensarse y dedicarse a conocer el entorno y a sí mismas, para que de esta manera puedan re-estructurarse abordando los problemas de raíz. Las instituciones no deben actuar solamente bajo el criterio de las funciones que desarrollan los distintos departamentos que las componen, sino fundamentalmente de los procesos que permiten efectuar interacciones entre los departamentos para cumplir funciones más amplias y trascendentes. (González, G. C. s/f)

Una concepción novedosa de estas nuevas posturas es la llamada gestión educativa Estratégica, que recupera lo pedagógico como elemento fundamental, procura la promoción de habilidades para tratar con lo complejo y desplegar el trabajo en equipo, mantiene apertura al aprendizaje y la innovación, así como al asesoramiento y orientación profesional en una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro y con intervenciones sistémicas y estratégicas. Pozner, (2000).

En este contexto, resulta interesante abordar lo establecido por de Bevoise, (1984) en Davis y Thomas(1999), que el liderazgo de la instrucción significa "aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendientes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno". El líder de la escuela eficaz Greenfield, (1987) ha definido el liderazgo de la instrucción como "las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado", añadiendo que "este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan". Las tres ideas básicas siguientes, relacionadas con el papel de líder de la instrucción del director, están íntimamente ligadas a las formas de actuación de los directores eficientes; en este sentido, los directores eficientes tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir. Esta visión orienta a los

directores en la gestión y la dirección de sus escuelas; y, los directores eficientes centran sus actividades en la instrucción y en la actuación de los profesores en las aulas.

En el mismo sentido, el liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo) Bennet, Wise, Woods, y Harvey, (2003).

Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos Esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, *pasando funcionalmente de unos miembros a otros* según las actuaciones requeridas en cada caso.

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión, la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación para conseguir una dirección para

el cambio; es necesario replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo: quién y cómo se asume. Así, es necesario: a) un liderazgo compartido, distribuido; b) con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente; c) con una dirección visionaria; d) que asuma riesgos; e) directamente implicado en las decisiones pedagógicas; y, f) bien formado en procesos de cambio.

Gestión política y administrativa

El desarrollo de una política educativa por parte de la autoridad educativa resulta una actividad pública íntimamente ligada a *procesos de gestión*; en este caso a dos tipos de gestión: una gestión interna o administrativa y una gestión externa o política. En lo que sigue se expresa, en que consiste cada tipo de gestión, sus características, los elementos diferenciales entre una y otra y, específicamente, el tipo de problemas que atiende o resuelve cada una.

La gestión interna o administrativa alude a una actividad pública que no es propia de la autoridad educativa, sino de las administraciones educativas en las agencias de gobierno. Particularmente consiste en un proceso de administración de medios y recursos —financieros, económicos y de personal— orientado a la producción de bienes o servicios de orden público, Pedró y Puig (1998, p. 26), cuya eficiencia o no afecta inexorablemente la gestión externa o política, la actividad pública de la autoridad pública y, consecuentemente, los sujetos de la política.

La gestión externa o política refiere a una actividad pública que es propia de la autoridad educativa, y consiste fundamentalmente en el desarrollo de una política pública —de una política educativa— orientada al logro del bienestar público o a la reducción de los efectos de un problema público (Pedró y Puig, 1998, p. 27) a través de la ejecución de un programa político o programa de gestión política. No obstante, es conveniente precisar que el desarrollo de una política educativa que pretende efectos positivos (directos o indirectos) sobre el público, particularmente deriva de la gestión interna o administrativa, o de la administración eficiente, de los recursos y de la producción de bienes y servicios concretos.

En esta virtud, aunque los objetos de atención y los resultados esperados son distintos para cada tipo de gestión, ambas actividades, al ser públicas, están orientadas a la satisfacción de necesidades que no les son propias sino ajenas: las necesidades de interés público, las de la *esfera* pública, lo cual implica que la autoridad educativa asuma su tarea en el marco de una ética ciudadana. Las diferencias sustantivas entre la gestión administrativa y la gestión política radican fundamentalmente en tres aspectos:

- a) El objeto de atención de la gestión,
- b) La perspectiva disciplinar que lo estudia, y
- c) Los efectos o resultados que se esperan en la esfera pública.

En cuanto al objeto de atención —o el problema que atiende—, la gestión interna o administrativa se orienta a la función de producción de bienes o servicios públicos, mientras que la gestión externa o política focaliza en la actuación de la autoridad educativa en determinado tiempo. En lo que refiere a la perspectiva disciplinar de estudio, consecuentemente, la primera sería objeto de estudio de la ciencia de la administración —la administración educativa— a partir de la consideración del proceso administrativo en el sector educativo; y la segunda sería objeto de estudio de la Ciencia Política, específicamente de la política educativa (*educational policy*) en cuanto, precisamente, el ciclo de políticas públicas. Y respecto a los efectos o resultados que se esperan en la *esfera pública*, en la siguiente tabla se expone sucintamente algunas diferencias entre la gestión interna o administrativa y la gestión externa o política.

Resultados esperados en la gestión interna o administrativa	Resultados esperados en la gestión externa o política
En el orden cuantitativo: se espera más en términos de cantidad; e.g., más oportunidades educativas, más puestos escolares, más acceso a los servicios, etcétera.	Generalmente son abstractos y difíciles de medir. Son de orden cualitativo. Se dan mucho tiempo después de la actuación de la autoridad educativa.
En el orden cualitativo: se espera lo mejor en términos de calidad, aunque la calidad tenga distintas acepciones según quien la enuncie; e.g., menos estudiantes por grupo, mayor oferta educativa, atención profesional en el servicio,	La relación entre bienes y servicios y sus efectos no siempre es directa o lineal. No se circunscriben a exclusivamente al sector educativo, más bien, en lo general, son

etcétera.	reconocidos por otros sectores.
-----------	---------------------------------

En síntesis, considerando el tipo de gestión, es productivo reiterar que el tipo de problemas que atiende la gestión interna o administrativa aluden a la producción de bienes y servicios desde la perspectiva de la administración educativa; mientras que la gestión externa o política atiende a la satisfacción de necesidades públicas, a la reducción de los efectos de un problema público o a la resolución de un problema de interés público.

Efectos de las políticas educativas

Tomando en cuenta lo que el sector educativo requiere, indubitablemente, *la actuación de la autoridad educativa desde la perspectiva de la gestión externa o política*; si bien, la gestión política deriva de la eficiencia y confianza del sector público en la gestión administrativa, un problema público —de interés público— no se resuelve haciendo más eficiente el proceso de producción de bienes y servicios públicos, *e.g.*, en la Secretaría de Educación Pública; tampoco disminuyendo el número de procesos en la administración y operación del Sistema Educativo Nacional, y mucho menos incrementando el número de maestros por cierta cantidad de habitantes en una región (aunque estas acciones, amén de otras, contribuyen a resolución de problemas públicos).

Más bien, un problema público en el sector educativo demanda, inexorablemente, la intervención de la autoridad educativa, quien investida —dicen Pedró y Puig— de poder público y legitimidad gubernamental, y con apoyo en las aportaciones conceptuales y metodológicas de la ciencia política y la política educativa (educational policy), planea, ejecuta y controla estrategias de acción o políticas educativas (educational politics) para mitigar los efectos en la esfera pública de dicho problema, la eliminación del mismo y, *ergo*, el incremento del bienestar público.

Consecuente con lo anterior, la intervención de la autoridad educativa en pro del beneficio colectivo en el sector educativo, no se reduce al ámbito de la planeación estratégica y mucho menos al de la administración de bienes y servicios públicos —

aunque le son de su competencia—, sino primordialmente al logro del consenso de los actores involucrados en el problema público y en la solución del mismo, a través de la gestión externa o política, en torno a la aprobación del programa político que contiene, amén de otros elementos, las soluciones estratégicas al problema público.

Así, la gestión externa o política, *sensu stricto*, sólo compete a la autoridad educativa, quien teniendo como prioridad la satisfacción de necesidades públicas — específicamente, dicen Pedró y Puig, las necesidades de los sujetos y agentes profesionales, sociales y económicos involucrados directa o indirectamente en la educación — convoca a los actores implicados en el problema para lograr la aceptación a las respuestas y soluciones contenidas en su programa político.

Bajo este esquema, la gestión externa o política constituye el marco de acción de la autoridad educativa para legitimar su programa político o el programa de gestión política —ante los actores involucrados— con el que pretende resolver el problema público; pues un problema de índole público, requiere, ante todo, del *consenso, respeto* y convencimiento de la esfera pública, específicamente del sector afectado con el problema.

Finalmente, es sustantivo comentar que la gestión externa o política, al resultar una actividad pública propia de la autoridad educativa, supone en ésta —la autoridad— un conjunto de atributos específicos (profesionales y personales) que contribuyen, precisamente, al logro de la legitimación del programa político con el que pretende resolver el problema público. O más bien, que el logro del consenso en pro de la aprobación y legitimidad en la esfera pública del programa político, amén de que deriva de la precisión con la que se diseña y presenta el ciclo de políticas públicas, o específicamente el proceso de configuración de una política educativa, proviene también de ciertas de competencias profesionales y personales por parte de la autoridad educativa. Competencias que pueden desarrollarse y potenciarse a través de programas de formación específica.

En esta virtud, se considera prudente comentar que uno de los temas pendientes a investigar, desde el campo de la política pública (educational policy), refiere a las

competencias que la autoridad educativa debe desarrollar y potenciar a fin de lograr — más allá de mejores respuestas y soluciones ante problemas de interés público— consensos, consentimientos, aprobaciones y pocas resistencias en la gestión política y administrativa, ya sea al interior de la esfera pública o al interior de las organizaciones públicas, como es el caso de las agencias de gobierno.

Conclusiones

Una de las circunstancias, expuesta en este trabajo, la encontramos explicada en el trabajo de Salas, F. (2003) La administración educativa y su fundamentación epistemológica, y consiste en la evolución que ha tenido el pensamiento administrativo, hasta convertirse en campo disciplinario, con entidad y objeto de estudio propio. La otra circunstancia, independiente de la primera pero que, desde nuestro entender, ha contribuido a nutrir el privilegio de la administración sobre lo academia, han sido las recurrentes crisis económicas en países como el nuestro, y sin lugar a duda la prevalencia de la lógica del mercado en las relaciones sociales, característica esencial del fenómeno de la globalización, como señala Edgar Morín (1999).

Gobiernos, profesores y ciudadanos, tienen la tarea de crear un movimiento social con visión de futuro que ofrezca oportunidades a los más débiles, seguridad para todos y un sentido de pertenencia a la comunidad en una sociedad más dinámica e inclusiva que sepa aprovechar la inteligencia colectiva de toda su gente, a la vez que cultive su capital social y la identidad cosmopolita que hará posible que las personas puedan vivir y trabajar de forma conjunta. Una de las tareas más importantes de los educadores, es la de ayudar a construir un movimiento social que dé lugar a un sistema educativo público inclusivo y dinámico en la sociedad del conocimiento.

Si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora a nivel de aula, apoyando y estimulando el trabajo del profesor en clase. A su vez, un centro efectivo precisa de apoyos y presiones de la administración educativa de forma que, sin ahogar su propia dinámica

de desarrollo, pueda potenciarla. Ni la descentralización por sí misma soluciona los problemas ni, por supuesto, estrategias verticales funcionan.

Estamos hablando de la preparación de los jóvenes para afrontar los retos de una sociedad del conocimiento, Hargreaves, (2003) creativa, democrática e inclusiva. Al tener sus orígenes en principios democráticos en los que la escuela y los sistemas educativos son considerados mucho más que simples instrumentos para propiciar la mejora de cada individuo dentro de una economía del conocimiento competitiva, según esta nueva perspectiva, el fin de la educación, es también el de desarrollar el capital social gracias al cual todos los individuos puedan prosperar dentro de una sociedad civil y democrática.

Si se quiere cambiar y mejorar las instituciones educativas y, con ello, mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio; lo anterior, atendiendo a las características de un liderazgo distribuido.

La calidad de los servicios educativos en las escuelas depende, en gran medida de una buena administración, gestión y sobre todo, de un liderazgo eficaz del equipo directivo, que permita lograr la efectividad y calidad escolar.

Por ello, creemos que sólo se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección.

Cualquier esfuerzo de mejora se debe dirigir al currículum y procesos de enseñanza en el aula; mismo que debe sostenerse a nivel de cada establecimiento educativo, y más

ampliamente, por medidas congruentes de la política educativa y apoyo de agentes de cambio externos e internos.

Si las políticas educativas no pueden cambiar lo relevante en la mejora (cómo los profesores enseñan y los alumnos aprenden), sí puede crear condiciones para el aprendizaje y desarrollo de las escuelas. Se impone una reciprocidad en una calle de doble sentido.

En concordancia, existe la necesidad de reconfigurar la investigación y el conocimiento sobre la mejora escolar. El pensamiento sobre el cambio ha estado dominado por un conjunto de presupuestos que deben ser revisados o cambiados; en este sentido, además de las demandas crecientes del entorno, debe existir presión y liderazgo político para movilizar “desde fuera” las energías internas.

Por todo lo anterior expuesto, es conveniente reiterar que nada puede sustituir la necesidad de promover el desarrollo interno de las Instituciones educativas, pues sin su participación, el cambio y la mejora no sucederán.

Recursos bibliográficos:

Bennet, N.; Wise, C. Woods, P. y Harvey, J.(2003). *Distributed leadership*. London: NCSL.

Bonfantino, I. (2007). Módulo evaluación. Postítulo, actualización académica en gestión institucional. Bovril, la Paz entre ríos.

Botero, Ch. (2008). Cinco tendencias de la gestión educativa. Extraído el 14 de septiembre del 2012 desde:

<http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm>

Cortés, G. (2002). La administración y gestión educacional. Extraído el 14 de septiembre del 2012 desde

<http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml?monosearch>

Davis, G. A. y Thomas, M. A. (1999). Escuelas eficaces y profesores eficaces. Madrid: Aula Abierta.

González, G. C. (s/f) Ponencia: Retos de la administración educativa. Extraído el 23 de septiembre del 2012 desde:

http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4_25.pdf

Hargreaves, A. (2003). Enseñar en la sociedad del conocimiento (La educación en la era de la inventiva). Barcelona. Octaedro, pp.244

Lombardi, G. (1991). Escuela y prevención. Fundación Cedro. Buenos Aires.

Llavador, F. B. (s/f) "Tradición y cambio en la dirección escolar".- Colección

Triángulos pedagógicos, Graciela Frigerio (compiladora), Kapeluz.

Márquez, J.A. (2004). Revista mexicana de investigación educativa, abril-junio, año/vol. IX, número 02. COMIE, México, DF., PP.477-500

Morín, E. (1999). La cabeza bien puesta. Bases para una reforma educativa. Buenos Aires: Nueva Visión.

Pedró, F., I. Puig (1998). ¿Sirve para algo la política educativa? En Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada. Paidós, España.

Pozner, P. (2000). Gestión educativa estratégica (2) Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE Buenos Aires – UNESCO. Extraído el 26 de septiembre del 2012 desde:

http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf

Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Revista Educación, Vol. 27 Núm. 001. Universidad de Costa Rica. Extraído el 26 de septiembre del 2012 desde

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/440/44027102.pdf>

Sander, B. (2008) Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad.

Extraído el 28 de septiembre del 2012 desde:

http://redes.colombiaaprende.edu.co/forum_gestion/sites/default/files/NUEVAS%20TENDENCIAS%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf