



*Hace unos años, la educación escolar era regida por un modelo de administración escolar que sin duda ha dado buenos resultados. Sin embargo, las sociedades han cambiado, en gran parte a partir de la introducción de las nuevas tecnologías, y aparecen nuevas necesidades.*

En el presente artículo, haremos referencia a una nueva publicación de Pilar Pozner en este caso junto a UNESCO<sup>3</sup> respecto de la profesionalización de la gestión educativa. La autora elaboró diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, y son sumamente útiles para el trabajo de los equipos directivos de las escuelas. Es por ello nos proponemos acercarles las principales ideas.

Hace unos años, la educación escolar era regida por un modelo de administración escolar que sin duda ha dado buenos resultados. Sin embargo, las sociedades han cambiado, en gran parte a partir de la introducción de las nuevas tecnologías, y aparecen nuevas necesidades. Entre ellas se encuentra necesario un cambio en lo educativo, que comience desde la cabeza de las instituciones. Pozner plantea dejar de hablar de “administración escolar” y comenzar a hablar de “gestión educativa estratégica” (Pozner, 2000). ¿Por qué “gestión” y no “administración”? Entendemos la gestión como...

*“un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”*

(Pozner 2000, capítulo 2, pág. 16)

¿Cuántas cosas es capaz de hacer la gestión no? Es diferente de la administración, que organiza y distribuye, toma lo que tiene... ¡¡¡la gestión va en búsqueda!!! Veamos en qué más se diferencian....

**Administración Escolar**

**Gestión Educativa Estratégica**

Baja presencia en lo pedagógico	Centralidad en lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo

Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas de innovación	Apertura al aprendizaje y la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizaciones cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas

(Pozner 2000)

Y ahora reflexionemos...¿Dónde nos ubicamos como escuela? ¿Qué aspectos de cada uno tomamos? ¿Cuáles nos falta? ¿De qué manera nos acercáramos a una buena gestión educativa estratégica? ¡Ya hemos visto..que tiene muchos buenos resultados!

Según señala la autora, la gestión educativa estratégica tiene tres ejes fundamentales:

- **Pensamiento sistémico y estratégico:** “comienza con la reflexión y la observación de aquello que vamos a encarar, preguntándonos ¿de dónde venimos? ¿quiénes somos? ¿hacia dónde vamos? Esto nos permite partir de un diagnóstico, realizar una evaluación de la situación, identificar luego acciones a seguir, objetivos concretos, y plantear alternativas”
- **Liderazgo pedagógico:** “diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación”
- **y aprendizaje organizacional:** “supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y a los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente el valor agregado a los procesos de educación”

Como ejes dentro de esta temática de Gestión Educativa Estratégica a desarrollar en el presente curso aparecen:

1. **Liderazgo:** se compone de “un 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”. Según la misma autora, existen algunas prácticas que hacen a un buen liderazgo:
  1. Inspirar la necesidad de generar transformaciones
  2. Generar una visión de futuro y comunicarla

3. Promover trabajo en equipos
  4. Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro
  5. Consolidar los avances en las transformaciones
  6. Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento
2. **Comunicación:** La importancia de una buena comunicación, la elección de buenos canales para hacerlo y la generación de compromisos a través de la comunicación.
  3. **Delegación:** hoy hablamos de sujetos que poseen capacidad de aporte libre e inteligente a quienes podemos delegarles (otorgarles la autoridad necesaria para decidir en un ámbito preciso). Para hacerlo es importante:
    1. Analizar misión y responsabilidades
    2. Identificar áreas de trabajo claves
    3. Decidir qué se delegará
    4. Decidir a quién se le delegará
    5. Contratar y comunicar
  4. **Negociación y Resolución de conflictos:** la negociación es una parte muy importante de la gestión educativa estratégica ya que siempre existen conflictos, en cualquier organización, es fundamental aprender a resolverlos. Esto pesa más en una institución escolar donde además, estamos formando personas que puedan ser buenos ciudadanos democráticos.
  5. **Anticipación:** aquí es fundamental la prospectiva, la generación de escenarios y la superación de esquemas lineales.
  6. **Trabajo en equipo:** esta herramienta de trabajo es cada día más importante en la gestión educativa, cada día más compleja. Trabajar en equipo implica: un objetivo; un compromiso; un lenguaje común generado; y una convocatoria.

Estas prácticas ayudan a profesionalizar el equipo docente y lograr una metodología de trabajo por proyectos.

El último módulo, dedicado a la participación y demanda educativa, reflexiona respecto del sistema educativo y su compleja articulación con la sociedad; la importancia de conocer el entorno y el propio sistema educativo; y la participación en la gestión de la educación.

Hemos compartido con ustedes una breve reseña de esta interesante publicación. ¡Esperemos que sea de utilidad!

[3](#) Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. IIFE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires, Argentina. [www.iife-buenosaires.org.ar](http://www.iife-buenosaires.org.ar)

*\* María Pía Signorini es Licenciada y Profesora en Cs. de la Educación (Universidad de San Andrés, 2007). Actualmente cursa un posgrado en Educación a Distancia (OEI). Durante el año 2007 se desempeñó como analista en Accenture, trabajando en el área de capacitación. También trabajó asesorando al IAE en sus actividades a distancia. En la actualidad forma parte del equipo asesor del Colegio Hans Christian Andersen, y es asesora pedagógica del Programa Arte en las Escuelas. Colabora también con la fundación Sembrando Esperanza en sus trabajos con el Chaco Impenetrable.*