

# Una nueva forma de pensar en la gestión escolar

Por: Dr. Santos Soubal Caballero  
[soubal48@yahoo.es](mailto:soubal48@yahoo.es)

## 1. Introducción

El proceso educacional en sentido general en cualquiera de sus transiciones constituyentes, precisa en la actualidad el protagonismo de los sujetos en su dinámica interna, por lo que es indispensable que los gestores conjuguen nuevas formas de pensar con las formas de hacer, que es una práctica poco usual en el campo educacional latinoamericano. Sólo así se lograrán las competencias necesarias que posibiliten un accionar eficaz en la conducción del micro o macro sistema educacional.

En primer lugar, los conceptos pertenecientes a esta nueva forma de pensar se forman en la dinámica de la transformación del mundo actual. Cuando hablamos pues de procesos educativos con el enfoque de una forma nueva de pensar en la gestión escolar, hablamos sin duda de la aplicación de una gestión participativa, de una pedagogía activa no directiva, de una educación activa que enfrenta la realidad, que educa a partir de ella, que integra conocimientos y, que provoca las transformaciones deseadas.

Es por ello que, presenta las siguientes características:

- Sus conceptos se forman en la dinámica, en la evolución del todo objeto de análisis.
- Se ve el tiempo en la irreversibilidad de los fenómenos.
- La explicación de los fenómenos es no lineal.

Podemos decir entonces que, este enfoque de la gestión escolar a utilizar, no tiene mayor interés si no desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos y el contenido específico favoreciendo la adquisición de conocimientos y habilidades, autorregulando los sentimientos y emociones, desarrollando valores y propiciando mejorar la eficacia de las acciones.

Esta forma de pensar que constituye un método del conocimiento científico, necesario en el enfrentamiento con la acelerada formación humana, es el ENFOQUE SISTEMICO.

## 2. La Gestion Escolar

La gestión escolar la definimos como, el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. Es la actuación básica del directivo.

Su génesis es amplia, puesto que en la educación hay muchos procesos implícitos en que cada uno presenta sus características. En la práctica la gestión escolar los integra como un todo. A los efectos de su estudio se puede enmarcar la gestión escolar en tres dimensiones.

Estas son:

Gestion escolar

Lo gerencial educacional.

Que hacer educacional.

Lo valórico.

Gerencial educacional llamados por otros administrativo educacional o direccional educacional representa lo cotidiano, las estrategias y estructuración de acciones a partir de las ideas fuerzas del sistema educacional contenidas en la visión y los objetivos de la escuela en su contexto; lo que debe hacer el directivo para que se cumplan los objetivos a partir de sus habilidades gerenciales como planificar, controlar, comunicar, entre otras. Lleva implícito la aplicación de las funciones de la dirección, tanto las clásicas, como las que se comienzan a considerar en la actualidad, la coordinación y la integración del personal. Juega un papel importante el liderazgo en los gestores educacionales.

El quehacer educacional representa lo estratégico en el plano social, todo lo relativo al

tratamiento de las dimensiones educacionales, así como las estrategias necesarias planteadas por la UNESCO, el enfoque didáctico del proceso docente-educativo tanto en lo cognitivo como en lo afectivo.

Lo valórico lleva implícito la implantación, adquisición y desarrollo de un conjunto de presunciones básicas o ideas que le son significativas a los agentes educacionales y educandos en su interacción con el medio, que con el tiempo, se van convirtiendo en modos de actuación sujetos a esas ideas que lo guían como parte de su personalidad.

¿Si hay tantas aristas que abordar en la gestión escolar, que características debe reunir el gestor para poder realizar una gestión de excelencia con carácter de sistema?

El directivo educacional es el gestor de los objetivos y el promotor de su cumplimiento, y conjuntamente con su equipo, estructuran las acciones en las distintas dimensiones de la gestión escolar con cualidades inseparables, efectividad y eficacia.

El gestor para poder realizar una gestión escolar de excelencia teniendo en cuenta las dimensiones de ésta, debe partir de tres procedimientos básicos:

- Los supuestos básicos.
- La conducta del gestor.
- La efectividad en la gestión.

Los supuestos básicos son las ideas que muchos les llaman paradigmas y que mueven el accionar de los sujetos. A juicio del autor son cinco los supuestos que se requieren para abordar una gestión de excelencia por los gestores educacionales a cualquier nivel:

- Las ideas pedagógicas que visionan y halan el pensamiento del gestor.
- La convicción del gestor acerca del triunfo.
- La comunicación emocional a todos los gestores de las ideas pedagógicas que sustenta.
- Oír a los que tratan de enriquecer el sistema de ideas.
- El conocimiento acerca de lo que se hace en el plano de las competencias pedagógicas.

En ello influye, las virtudes y valores de los seres humanos enfocado implícitamente dentro de los objetivos, ideas que muevan el accionar de los agentes educacionales. Por tanto, se necesitan en ese gestor normas de conductas que posibiliten liderar el proceso pedagógico y que conduzca a los protagonistas al cumplimiento feliz de la misión de la institución. Estas son:

- Uso de la ciencia.
- Creación de oportunidades.
- Flexibilidad.
- Innovación y creatividad.
- Celebración conjunta de éxitos.
- Ética y ejemplaridad.
- Credibilidad.
- Crecimiento individual y colectivo.

La efectividad en la gestión escolar de los agentes educacionales es vista en términos del grado de exactitud de las respuestas dadas por los gestores a las acciones concebidas y realizadas por ellos en el enfrentamiento a los problemas. Esta efectividad es la intersección de tres elementos que no se pueden ver separados: El saber hacer, poder hacer y querer hacer. El saber hacer como integración de los conocimientos, habilidades, actitudes, emociones y sentimientos puestos en la concepción y aplicación práctica de las acciones, poder hacer visto en términos de las condiciones infraestructurales, medio ambientales y clima organizacional escolar que se requiere para el desarrollo de las acciones y, por último, querer hacer, sentir la necesidad en los humanos en primera instancia, de concebir y poner en práctica las acciones que resolverán la problemática del cambio visionado, que después provocará la motivación en ellos, para creadoramente en el proceso de interacción del humano con la realidad educacional que enfrenta, integrar los aspectos afectivos con expectativas externas e internas con vistas a

ayudar al cumplimiento de los objetivos y, al final, la satisfacción del cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta efectividad según Stephen Covey\* citado y tratado por Vargas Trepaud R.I. en su artículo Efectividad personal y organizacional e Inteligencia emocional presenta cuatro niveles que a continuación se citan textualmente:

1. " La efectividad personal basada en el principio de confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo:
2. La efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, con sus relaciones e interacciones con los demás:
3. La efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso;
4. La efectividad organizacional, soportada en el principio del alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización."

### **3. La complejidad de la gestión escolar.**

Frente a las nuevas circunstancias que se presentan en la educación y la necesidad de satisfacer las necesidades planteadas, que de por sí son múltiples y variadas, la gestión escolar representa una complejidad. Y es así, por el conjunto de interacciones que se ponen de manifiesto en ella, por lo que su estudio debe ser objeto de un enfoque diferente a tono con su concepción sistémica.

En la gestión escolar no se trata sólo de gestionar aspectos aislados en el contexto escolar como hasta el momento se manifiesta en los sistemas educacionales. Se trata pues de tener en cuenta en la proyección, que entre los diferentes componentes del sistema escolar se dan múltiples interrelaciones y el enfoque global posibilita verlas todas en función de comprender con una mayor significación el alcance de la educación, formación de la personalidad del alumno y consolidación de la del maestro.

Estas interrelaciones que se ponen de manifiesto y que reflejan los nexos internos entre los componentes presentan características muy dinámicas y de diferente naturaleza. Es por ello, que las acciones realizadas por el gestor para enfrentar cada proceso, representan un modo específico de concebir y abordar la gestión escolar a partir de sus dimensiones, conducta del gestor en el plano pedagógico y procedimientos básicos para la actuación del gestor en el plano psicológico. Dentro de estos modos se pueden considerar los siguientes: Gestión del proceso docente, Gestión del conocimiento, Gestión de formación de valores, Gestión administrativa escolar y Gestión comunitaria y familiar.

No se trata de explicar el todo a partir de las partes, sino que el todo se manifiesta a partir de ellas. Se jerarquiza una parte, siempre y cuando se haga referencia al contexto desde el cual se realiza el análisis. Este enfoque es precisamente el fundamento del enfoque sistémico que sirve de base a la nueva forma de enfocar la gestión escolar.

### **4. Bibliografía**

- Betarlanffy I. Teoría General de los sistemas. Editorial México. México. 1994
- Covey RS Los siete hábitos de la gente eficaz. Editorial Paidós. Buenos Aires México. 1990
- Gesoc. Ciencia y Tecnología. Editorial Félix Varela. La Habana. 1994
- Koontz H Weildrich. Editorial Mc Graw and Hill. Mexico. 1990
- Lazzati S. Cómo aplicar en el trabajo los conocimientos. Material extraído de Internet Revista cyd.com.ar 2002
- Rosnay DJ. Hacia una visión global. Editorial AC. Madrid. España. 1975
- Soubal Caballero S. Dr. Algunas regularidades pedagógicas en el resumen del curso escolar 92-93 MM. La Habana. 1993
- Soubal S. El enfoque sistémico de la dirección de los procesos Pedagógicos. Editorial Sociodub. Bolivia. 1997

Esta monografía ha sido enviada por el Doctor en Ciencias Pedagógicas Santos Soubal Caballero de la Universidad de Ciego de Avila en la República de Cuba. Docente con más de 42 años de experiencia y más de 35 como directivo educacional en diferentes niveles de enseñanza desde la secundaria hasta la universitaria. Desde 1975 soy docente universitario. Poseo publicaciones en países como Bolivia, Chile, México y Cuba acerca de la Gestión Escolar y mi obra acerca de estos temas ha sido el resultado de investigaciones en la acción desde 1988. En la última década he trabajado en universidades latinoamericanas y, en Cuba, he sido docente de muchos profesores de nuestra área geográfica.