

“

Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias

”

des que sus egresados están realizando, entre otros.

- Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.
- Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes; propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.
- Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.
- Tienen altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, es decir, comparten la idea de que todos pueden aprender. Por ello, las diferencias relacionadas con las condiciones sociales, culturales y económicas de los estudiantes son un reto importante en el momento de definir sus estrategias pedagógicas.
- Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
- Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.
- Cuentan con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar.
- Ofrecen un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social.
- Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.
- Preparan a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecun-

Gestión en el mundo contemporáneo

Rosa Ávila (*)

Los sistemas vivos poseen integridad. Su funcionamiento depende de la totalidad. Lo mismo vale para la organizaciones; la comprensión de la mayoría de los problemas institucionales requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.

Una historia ejemplifica esta idea: Tres ciegos encontraron un elefante: “Es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra”, dijo el primero, cogiendo una oreja. El segundo, tocando la trompa, exclamó: “Yo tengo la verdad; es un tubo recto y hueco”. Y el tercero, cogiendo una pata delantera, señaló: “Es poderoso y firme como una columna”. ¿Los tres ciegos son muy diferentes de los directivos y los coordinadores de muchas organizaciones? Cada cual ve con claridad los problemas de la organización, pero ninguno entiende la interacción de las políticas de su sección con las de otros. La historia termina con esta conclusión: “Dado el modo de conocer de estos hombres, jamás conocerán a un elefante”. La gestión en el mundo contemporáneo busca que haya interrelación entre diferentes dependencias de una organización, que éstas estén articuladas con el contexto, que hagan lecturas del entorno, de las

amenazas y oportunidades que éste les ofrece, que la organización responda por resultados. Se hace énfasis en un trabajo por procesos, en una cultura institucional que busca la revisión sistemática y continua de estos. La creatividad y la innovación son parte de la cultura organizacional contemporánea.

En el sector educativo, las corrientes pedagógicas de principios del siglo XX estaban convencidas de la influencia del ambiente social y de la organización escolar en el aprendizaje de niños y jóvenes. Para ellos, el funcionamiento administrativo de la escuela cumplía también una función pedagógica en la preparación de las generaciones futuras. Señalaban que el aprendizaje escolar no depende únicamente del acto de enseñanza, sino también del contexto en el cual éste se produce, de la organización de un ambiente social estimulante en la escuela, que incluía aspectos como las características de las edificaciones escolares, los materiales, los recursos pero, en especial, la cooperación entre los integrantes de la comunidad escolar, cuyo elemento esencial era la comunicación. La historia de la pedagogía¹ está llena de experiencias exitosas de supeditación de los medios, de la organización y de la gestión a los fines pedagógicos, del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Las tendencias recientes hacia de la descentralización y la flexibilización de la educación, la autonomía escolar y las exigencias de evaluación y medición de los resultados han llevado, en las dos últimas décadas, a que se subraye a la institución escolar como el centro del sistema educativo y la importancia de una buena gestión para el logro de sus objetivos. Esta buena gestión podría ser entendida como la capacidad de articular las acciones de las personas, la estructura y los recursos que se poseen para alcanzar los propósitos y metas que se haya fijado. Con la gestión se busca promover un buen clima organizacional, fortalecer las formas de liderazgo, el aprovechamiento óptimo de los recursos y del tiempo, la planificación de tareas y la distribución del trabajo.

Retomando los postulados sobre la organización escolar de los pedagogos de los inicios del siglo pasado hasta los desarrollos de la gestión educativa más contemporáneos, se podría señalar que ésta tiene un enorme potencial para propiciar un entorno favorable al aprendizaje de niños niñas y jóvenes.

Nota

¹ Celestin Freinet, Montessori, Decroly, Cousinet, John Dewey

(*) Profesora, investigadora y consultora en educación.

