

## **DIPLOMATURA SUPERIOR**

### **“COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA”**

#### **MÓDULO II “LA CONSTRUCCIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EDUCATIVA”**

##### **OBJETIVO**

**Determinar las características de una institución educativa sustentable.**

##### **CONTENIDOS**

- **Gestión escolar y sustentabilidad de las instituciones educativas.**
- **Escuelas sustentables: un desafío.**
- **Campos de actuación y factores que inciden en un estilo de gestión.**
- **La innovación educativa.**
- **Recursos básicos de toda innovación: estructura, información, evaluación y formación.**
- **Las instituciones educativas de gestión estatal y privada desde la óptica del Derecho.**

##### **INTRODUCCIÓN**

En el segundo módulo de este postítulo reflexionaremos sobre el reconocimiento de la innovación como una competencia o capacidad de la institución educativa, entendida como una organización, destacando su carácter de intervención.

La competencia exige generar necesariamente un clima adecuado hacia la innovación, unas actitudes del personal de la organización abierta a los cambios, a la formación y a la actualización permanente, con inquietud y preocupación por las necesidades educativas, con el compromiso y la participación de todos. Pero a su vez la innovación precisa acciones en una línea renovadora con actitud constructiva, acorde con nuevas demandas y cambios previsibles para lograr adelantarse en las respuestas.

Todo ello se traducirá en nuevas formas de pensamiento, en nuevas ideas, y en consecuencia, en nuevas formas de hacer,

nuevos métodos y prácticas pedagógicas, nuevos modelos, nuevos recursos, etc.

Como lo afirman diversos autores, el cambio educativo es un componente de un proceso complejo y dinámico que implica la transformación de modelos de comportamiento de los docentes, cambios en la identidad escolar, mejora del desempeño del estudiante y adaptación a los cambios del medio.

La innovación debe planificarse, partiendo de un estudio de necesidades, conocimiento de las teorías, modelos y estrategias de los cambios y las variables que condicionan el éxito de la implantación de los planes. No tiene ni debe tener un carácter improvisado de ideas más o menos originales o creativas que se ponen en marcha para posteriormente ver los resultados que se obtienen. No supone un cambio sin más y existe una cierta tendencia a estas creencias. Muy al contrario, exige un análisis diagnóstico de las necesidades y de la realidad de la institución escolar y su entorno para que la innovación pueda responder a necesidades reales, dar respuesta fundamentada en los análisis. A partir de este conocimiento, se analiza la viabilidad del proyecto, los recursos materiales y personales con que cuenta, factor fundamental en la puesta en marcha de los cambios.

Esta capacitación tratará de poner en evidencia que es posible mejorar la calidad educativa a partir de estrategias de innovación y cambio en el funcionamiento institucional y en los modos de trabajo docente.

La palabra innovación está formada por tres componentes latinos: IN-NOVA- CIÓN. Si partimos del semantema básico de esa construcción: “nova”, debemos señalar que de eso se trata en toda innovación: nos referimos a algo *nuevo*. En el contexto educativo, al hablar de innovaciones estamos hablando de algo nuevo, novedoso, distinto a lo que tenemos. El prefijo “in” nos ayuda a mantener un cierto pragmatismo en las propuestas. Ese algo nuevo lo vamos a introducir en lo que ya tenemos. Por eso, hablar de innovación es diferente de hablar de *revolución*, de *creación*, o *recreación*. En la innovación no se inventan cosas, se renuevan, se modifican, se actualizan, se adaptan a las que ya teníamos. El sufijo “ción”, muy frecuente en las denominaciones latinas, supone acción, y por ello implica duración y proceso. Se trata de algo que se proyecta sobre la práctica, algo que se hace, que se construye. La innovación es respetuosa con lo que se venía haciendo, no hace *tabla rasa* de lo anterior, no

desconsidera el esfuerzo y la voluntad de quienes ya venían trabajando en el ámbito que se pretende innovar.

Los factores más importantes de la innovación tienen que ver con el cambio, la novedad, la creatividad, la mejora, la intencionalidad, el esfuerzo, la complejidad, etc. Como afirma Huberman<sup>1</sup> “Innovación es la selección creadora, la organización y la utilización de recursos humanos y materiales de una forma nueva y original que conduzca a una mejor consecución de los fines y objetivos definidos.” (1973: 8).

En este sentido, debemos destacar también que el valor de los cambios tiene que ver, también, con la condición axiológica, es decir, los valores nuevos que el cambio introduce o refuerza en el proceso educativo. Los cambios relacionados con los compromisos asumidos en el proyecto educativo de la institución, por ejemplo la colaboración, la multiculturalidad, la inclusión, etc.

De acuerdo con lo señalado por Zabalza<sup>2</sup> podemos reconocer cuatro recursos básicos de toda innovación: estructura, información, evaluación y formación.

El primero de esos recursos se refiere a modificaciones en la estructura del centro escolar, en la dimensión organizativa y de funcionamiento, que permita la realización de la innovación. Podemos citar aspectos tales como el liderazgo, las estructuras de coordinación, la cultura institucional, el clima de las relaciones interpersonales, etc.

Con respecto a la información debemos destacar su importancia sobre todo en las primeras fases de las innovaciones. Las reuniones y discusiones colectivas permiten expandir las ideas y, a la vez, implicar a más docentes en el proyecto. La evaluación, como tercer elemento, permite tener una idea clara sobre cómo se avanza hacia el objetivo propuesto.

Finalmente, no hay innovación posible sin formación. Por ello, sería importante que toda propuesta de innovación incluyera siempre una propuesta paralela de formación para la innovación.

---

<sup>1</sup> HUBERMAN, A. M. (1973) *Cómo se realizan cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación*. Unesco. París.

<sup>2</sup> ZABALZA M. A. Y OTRA (2012) *Innovación y cambio en las instituciones educativas* Ed. Homo Sapiens Santa Fe

En este módulo de la Diplomatura trataremos de determinar las características de una institución educativa sustentable, partiendo del reconocimiento de que la escuela es una organización que persigue un fin social: educar. Como toda organización, cada escuela posee una manera de hacer las cosas, de gestionarse. Cómo administra sus recursos económicos, cómo se organiza, qué hace para motivar y capacitar a sus recursos humanos, cómo se relaciona con la comunidad, qué hace para difundir sus acciones, cómo evalúa sus resultados, cuál es el modelo de liderazgo, son interrogantes que se refieren a los diversos aspectos de la gestión.

La acción de la escuela se proyecta en todo su entorno. Involucrar, comprometer a ese entorno enriquece a toda la comunidad, mejora su calidad de vida. La escuela, además de cumplir con su objetivo básico, enseñar los contenidos curriculares, también puede ser un agente de cambio en la comunidad donde está inserta, generando de manera conjunta proyectos participativos que satisfagan las necesidades específicas de ese entorno particular.

El paradigma del desarrollo sustentable ha adquirido fuerza pública asociado a la tarea ambientalista y ecologista. Si bien en el campo de las políticas sociales este concepto se tuvo que adaptar y es relativamente nuevo, refiere fundamentalmente a la búsqueda de un equilibrio.

Podríamos anticipar entonces, que la sustentabilidad de las instituciones educativas hace referencia a cómo lograr que se sostengan en el tiempo con continuidad y equilibradamente. Veremos que esto no tiene que ver solamente con una cuestión de recursos económicos y financieros, ni con tener “asegurada” la matrícula, sino que está vinculado a la escuela que queremos, a aquello que deseamos lograr en el largo plazo, al impacto positivo que generan nuestros proyectos, nuestros compromisos de acción. Si ese impacto de cara a la mejora es capaz de sostenerse a lo largo del tiempo, estaremos, en buena medida, en presencia de una escuela sustentable. Por ello podemos decir que la sustentabilidad educativa se construye de la mano de cambios e innovaciones intencionales y compartidos, con resultados positivos y perdurables, es decir, se construye con innovaciones efectivas que afectan el ser y el hacer de la escuela.

## **¿CUÁLES SON LOS CAMPOS DE ACTUACIÓN QUE EL GESTOR EDUCATIVO NO PUEDE DESCUIDAR Y QUE DAN MARCO A PROCESOS DE GESTIÓN CONTINUOS, DINÁMICOS, COMPLEJOS, DIVERSIFICADOS Y DIFÍCILES DE ENTENDER QUE CONFIGURAN UN VERDADERO DESAFÍO?**

### **LA SOCIEDAD: EL PRIMER CAMPO DE ACTUACIÓN.**

Observaremos a la institución educativa como una organización social, que debe responder a las expectativas y necesidades de su población- meta articulando sus propuestas a partir del contexto en que está inmersa.

Los directivos de instituciones sociales, y la escuela es una de ellas, deben enfrentarse diariamente con los problemas que aquejan a la sociedad. Por eso, su misión tiene, también, un perfil político en el mejor sentido. No son observadores pasivos, sino agentes activos de su desarrollo. Su herramienta principal es la organización social que conducen.

Construir conocimiento acerca de nuestra propia realidad, no configura un fin en sí mismo. Es un medio, y como tal debe mantenerse activo. Basta recordar que la sociedad, la comunidad inmediata, los grupos, los actores sociales, la población meta, nuestros destinatarios de la educación, en definitiva, las personas, son la razón de ser de la institución educativa. La escuela surge como un recorte del terreno social, por un movimiento de especificación, como resultado de una asignación de sentido dada desde lo social y lo político. Esta asignación de sentido forma parte de lo que conocemos como “contrato fundacional”, que se renueva, se re-significa y opera materialmente cada día, en cada aula, para cada docente y cada grupo de alumnos, de padres... Se trata, en definitiva, de un contrato activo y no de una suerte de cheque en blanco.

### **LOS SERVICIOS: EL SEGUNDO CAMPO DE ACTUACIÓN**

Considerando a la educación como un hecho social, analizaremos a las instituciones educativas en función de los servicios que son capaces de brindar.

En el campo educativo lo que hace que una escuela sea escuela y no otra cosa, está constituido por los procesos de enseñanza y aprendizaje. Cualquiera sea la definición de educación que elijamos siempre nos

encontraremos con que la educación representa un fenómeno de interacción social. Hay educación porque unas personas comparten, informan, transmiten, comunican y construyen con otras saberes, conocimientos, valores, normas, costumbres... ya sea como relación interpersonal o grupal explícita. Desde esta perspectiva, los pilares básicos de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, estarían definiendo los objetivos sustantivos de los servicios educativos.

El cumplimiento de dichos objetivos es el eje a través del cual debería evaluarse el rendimiento de una institución educativa, ya que es solamente a través de los servicios que podemos saber si una organización produce resultados.

Destacar estas cuestiones aparentemente obvias, conocidas y vivenciadas al interior de las escuelas, resulta relevante por cuanto a la hora de dar a conocer los servicios que ofrecen, este tipo de proyectos suelen estar ausentes. ¿Cuántas instituciones se ocupan de informar a la comunidad sus proyectos educativos formales y no formales, su propuesta educativa sistemática y para-sistemática, sus proyectos específicos y complementarios? ¿Será que damos por descontada la adhesión incondicional de la comunidad? ¿Será que por su carácter obligatorio la escuela no necesita dar a conocer su propuesta ni sus resultados porque de todos modos los niños y jóvenes se inscribirán año tras año en ellas?... Para pensarlo...

### **LAS PERSONAS: EL TERCER CAMPO DE ACTUACIÓN**

Reflexionaremos sobre la importancia de coordinar y administrar la tarea de los equipos humanos que prestan servicios en las instituciones educativas.

El crecimiento de una institución educativa guarda estrecha relación con el desarrollo de las personas que la forman: directivos, secretarios, docentes, alumnos, padres, empleados, auxiliares...Las personas, consideradas como actores sociales son “sujetos o colectivos que controlan recursos de poder suficientes como para influir en forma determinante en la dinámica institucional”<sup>3</sup>. ¿Qué queremos significar con esta definición?

---

<sup>3</sup> SIEMPRO: Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Co- edición. UNESCO, SIEMPRO, FCE, Bs As. 1999

Qué las personas somos más que afectividad, valores, creencias, costumbres, historias de vida...Cada uno de nosotros, como actores sociales, dentro de la institución, ejercemos una cuota de poder (o de no poder).

Las instituciones son las personas, y es a través de ellas que se produce el aprendizaje de la organización. Por ellas la escuela crece, cambia, evoluciona, se transforma, o no...Coordinar esos procesos implica, no cabe duda, uno de los mayores esfuerzos.

### **LOS RECURSOS: EL CUARTO CAMPO DE ACTUACIÓN**

En el campo de los recursos están incluidos: el edificio, el valor de las horas cátedra, las donaciones, los insumos, los equipamientos, el material didáctico, y todo aquello que va a ser utilizado, consumido o transferido a la sociedad en la prestación de servicios de nuestra institución.

Los recursos funcionan como infraestructura, como base para que la entidad actúe en la sociedad y alcance aquello que se propone.

Las personas están en otro campo porque partimos de la premisa de que "Si son humanos, no son recursos"<sup>4</sup>.

### **EL EQUIPO DIRECTIVO: EL QUINTO CAMPO DE ACTUACIÓN**

Tenemos la responsabilidad de trabajar con nuestros pares y encargarnos de nuestro propio desarrollo. No se puede descuidar ese campo.

La responsabilidad por la administración y el gobierno de las instituciones educativas recae formalmente en la figura del Director y Vice-Director, en un equipo integrado con el Secretario. Si bien los organigramas se empeñan en colocarlos allá arriba, casi separados de la vida de la institución, observamos que este modelo ubica su lugar en el centro de todo, conociendo lo que sucede, creando condiciones, gestionando recursos, delegando responsabilidades.

---

<sup>4</sup> ACKERMAN, M.E. (1996)-Si son humanos no son recursos: pensando en las personas que trabajan. Editorial Hammurabi S.R.L.

Asumir la responsabilidad de mantener la institución en movimiento y equilibrio nos remite a la dimensión ética de la función directiva. Carlos Cullen<sup>5</sup> lo resume en la simple cuestión de tener autoridad y saber ejercerla. Y advierte, además, que para no caer en autoritarismos de cualquier especie, no debemos confundir autoridad ni con poder ni con razón. Así, tener autoridad y saber ejercerla implica la triple tarea de saber estar, saber ser y saber proyectarse.

Hemos definido la sustentabilidad como la capacidad de la organización de cumplir aquello que se propone a largo plazo. Se trata de una continuidad con mejoramiento. No es una continuidad rutinaria y estable sino una continuidad dinámica que va respondiendo a lo que se necesita. El foco es el largo plazo.

Por lo tanto, la sustentabilidad es un proceso que se construye integrando todos los elementos que configuran el “modelo trébol”: el equilibrio y el desarrollo de los cinco campos y sus relaciones. Una institución puede tornarse sustentable al crear y nutrir cada uno de los cinco campos y sus relaciones.

---

<sup>5</sup> CULLEN C. (1988) Acceso a la comprensión de la institución y al proyecto educativo denominado currículum. Min de Educ. y Justicia. OEA. Bs. As.

## **ACTIVIDAD**

- Seleccionen una Institución educativa y analicen sus características a la luz del modelo trébol de gestión:
- Identifiquen, describan y jerarquicen debilidades y fortalezas presentes en la institución, en lo relativo a su: Dirección, Motivación, Capacidad, Viabilidad, Calidad y Legitimidad.
- Atendiendo a la complementariedad que existe entre los campos de actuación y el desarrollo de la gestión institucional y sus relaciones: ¿De qué modo las fortalezas descritas podrían directa o indirectamente ayudar a resolver las debilidades encontradas? Definan al menos dos estrategias de acción que, utilizando las fortalezas presentes, contribuyan a revertir esas debilidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, M.E. (1996)-Si son humanos no son recursos: pensando en las personas que trabajan. Editorial Hammurabi S.R.L.
- Blejmar B. "Gestionar es hacer que las cosas sucedan".Ed
- Ceballos M. y otra (2005) "La trama de las instituciones educativas y de su gestión directiva" Ed. Yammal. Córdoba.
- CULLEN C. (1988) Acceso a la comprensión de la institución y al proyecto educativo denominado currículum. Min de Educ. y Justicia. OEA. Bs. As.
- Gallart M. A. "La construcción social de la escuela media. Una aproximación institucional". Ed. La Crujía Bs As 2006.
- Gvirtz S. E. "Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza" Ed. Granica. Buenos Aires 2006.
- HUBERMAN, A. M. (1973) *Cómo se realizan cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación*. Unesco. París.
- Llavador Francisco Beltrán. "Hacer pública la escuela" Ed. LOM Santiago de Chile 2000.
- López de Tur G.: "Gestión escolar para la praxis" Ed. UCSF 2012.
- Marchesi Álvaro y Martín Elena: "calidad de la enseñanza en tiempos de cambio" Alianza Ed. 1998
- Romero C. :"*La escuela media en la sociedad del conocimiento*" Ed. Novedades Educativas Bs As 2004
- SIEMPRO: Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Co- edición. UNESCO, SIEMPRO, FCE, Bs As. 1999
- Zabalza Miguel y otra: "Innovación y cambio en las instituciones educativas" Ed Homo Sapiens Santa Fe 2012

