

PONENCIA

Administración escolar no, gestión estratégica educativa sí. Un planteo urgente para una transformación en serio

Prof. y Lic. Carina Ruiz¹

Licenciada en Educación

Resumen

Persuadidos por una situación problemática oportunamente identificada en una institución escolar de gestión privada, y para la cual se pensó un posible plan de intervención, nos detendremos a profundizar un tema que es crucial para cualquier institución educativa: la dicotomía epistemológica Administración Escolar - Gestión Estratégica Educativa. La problemática disparadora presentó principalmente fallas en la comunicación institucional, pero a raíz de ello, también se advirtieron algunos problemas de convivencia escolar, derivados de falta de estrategias que los aborden.

Convencidos de que son los nuevos modos y los profundos cambios en las estructuras macrosociales los que llevaron al sistema educativo a un acelerado proceso de desconfiguración (Aguerrondo y otros, 2016) proponemos abordar esta problemática partiendo de revisar y reconsiderar los modos tradicionales de gestión institucional educativa. Instamos a esta institución a un cambio de paradigma que guíe sus acciones de gestión, exponiendo las bondades de transformar una mera administración escolar en una verdadera gestión estratégica.

¹ Contacto: kryruiz@hotmail.com

El Plan de intervención propuesto gira en torno a talleres lúdicos dirigidos a la comunidad educativa, con dinámicas grupales, en pareja o individuales, cada una de ellas con un contenido específico, con una dimensión epistemológica y/o pedagógica definida que dan razón de ser al taller.

Planteamos como objetivo general capacitar en nuevas concepciones epistemológicas e ideológicas sobre ejes tales como gestión estratégica educativa, Comunicación estratégica vs. Comunicación burocrática y participación democrática (esta última a propósito de la convivencia escolar). Diseñamos esta propuesta como herramienta de revisión sustancial de las prácticas asumidas hasta el momento por la institución. Aspiramos a la transformación de las prácticas comunicacionales en la escuela, también a través de la revisión de los Acuerdos Escolares de Convivencia.

Palabras claves: Gestión - Institución- Convivencia- Talleres- Estrategias comunicacionales

INTRODUCCIÓN

Comenzamos por desarticular algunas cuestiones que enmarcan el tema central de este análisis. Y nos preguntamos ¿qué se entiende por gestión y planeamiento? Principalmente si consideramos una escuela de gestión privada, en la cual intermedian otros elementos constitutivos tales como departamentos de cobranzas, balances, etc. ¿Es lo mismo hablar de Gestión que de Administración? Desde la visión simplista de lo educativo, “el modelo de la administración escolar define como unidades ejecutoras a los distintos niveles y organizaciones que funcionan en un sistema educativo” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, p. 48). Esto significa reducir esos niveles a meros ejecutores, sin posibilidad de decisión en el diseño estratégico de la verdadera gestión. Pensar en una transformación educativa de lo organizacional que radique en una gestión integrada de la institución educativa estratégica, apoyarse ya en un modelo de gestión educativa estratégica, es separarse de los antiguos aspectos meramente administrativos y de sus debilidades. Y eso nos deriva por defecto a otros aspectos de la misma cuestión: la convivencia y la comunicación institucional. De igual manera, Aguerro (2007) aborda la dimensión Comunicación en el ámbito escolar y lo hace

proponiendo expresiones y conceptos tales como Redes Comunicacionales, Comunicación Burocrática vs. Comunicación Estratégica, entre otros.

Entonces ahondamos el planteo: ¿qué papel cumple la Comunicación en el proceso hacia una Gestión Estratégica? ¿Son las fallas en la comunicación institucional una consecuencia de gestionar con métodos vetustos en instituciones educativas? ¿Es pues esta cuestión la que conlleva a una transformación epistemológica urgente? Resulta casi predecible la respuesta que da la autora y sobre la cual propone una serie de transformaciones en las comunicaciones institucionales. El problema del que nos ocupamos requiere relacionarlo con esta serie de innovaciones de las que habla Aguerrondo. Cuando ella menciona la cultura burocrática de la comunicación, lo hace resaltando sus aspectos distintivos tales como la forma autoritaria, la normativa preocupada solo en documentos redactados, los contenidos formales de idéntica estructura textual que desconoce el receptor o destinatario y solo reconoce el formato. Un preconcepto común de que “todos entienden”, “todos cumplen”, sin tener en cuenta el receptor del mensaje, su contexto cultural y la situación histórica y particular en que es recibido. Dado este escenario, es sumamente importante revisar estas prácticas a fin de obtener mejoras en las redes comunicacionales, optimizar la gestión buscando la calidad institucional, transformando la administración en gestión estratégica y en consecuencia perfeccionar la convivencia escolar. Para esto último, es primordial considerar los Acuerdos Escolares de Convivencia como un instrumento testigo de tales transformaciones, entendiéndolos como una especie de reglamento disciplinario mejorado con la participación de toda la comunidad educativa, con la necesidad de revisar periódicamente las normas (Alterman, 2017).

Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la organización educativa. A través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo. (IPE-UNESCO-Buenos Aires, 2000).

Como ya anticipamos, el objetivo principal de esta propuesta es capacitar a la comunidad educativa en materia de Gestión Estratégica Educativa. Proponemos desarrollar un trabajo

minucioso en talleres, a razón de tres (3) encuentros semanales, con la comunidad educativa de la institución, para reforzar la dimensión Comunicación y Gestión Estratégica y Participación Democrática, a fin de actualizar los Acuerdos Escolares de Convivencia. Creemos firmemente que tales acuerdos son primordiales al momento de pensar en una escuela democrática y esa democracia incluye la participación de toda la comunidad educativa, ya sea tomando decisiones o comunicándolas en redes comunicacionales estratégicas. La acción comunicativa de la gestión formula, amplía y recrea el “nuevo pacto educativo” entre todos los actores, no solo notificando sino consensuando, coordinando, responsabilizando por metas, roles y plazos. (IIPE- UNESCO Buenos Aires, 2000).

Para el primer encuentro taller, están programadas actividades destinadas a directivos, docentes de cuarto y quinto año del secundario, representantes legales, bibliotecaria, secretario de Nivel Secundario, ayudante técnico, preceptores. Los ejes temáticos estarán profundizados con recursos tales como: fragmentos de películas, dinámicas grupales de distensión, comprensión epistemológica, razonamiento y reflexión, debates y puesta en común. Se utilizarán elementos tales como proyector, pizarras, frases disparadoras, material teórico, entre otros.

El segundo encuentro tendrá la misma lógica, pero con recursos útiles para otros ejes temáticos: Comunicación y Participación Democrática. Con dinámicas de grupo que requieren la oralidad, el cuerpo, el contacto con el otro, proyección de filminas con contenido teórico, recursos digitales y uso de TIC's. Destinado a Grupos de familiares del nivel primario del Instituto, alumnos y alumnas de cuarto y quinto año del Ciclo Secundaria del Instituto.

Para el tercer y último taller está pensado, a modo de conclusión, un ejercicio práctico que dé cuenta de la aplicación de los nuevos contenidos teóricos trabajados por eje en los encuentros anteriores. Se trabajará directamente con los Acuerdos Escolares de Convivencia, pretendiendo actualizarlos ya desde una postura transformadora, estratégica y democrática. Para ello, participarán del taller representantes de cada sector de la comunidad educativa: gestión, alumnado, familias y cuerpo docente.

El futuro de las organizaciones, y en particular de la educación, dependerá de su capacidad para formar adecuadamente a sus elencos, tanto docentes como administrativos (IIPE - UNESCO, 2000).

Ahora bien, respecto al planteo inicial: ¿Es posible lograr una transformación paradigmática en una institución educativa, con la motivación de resolver fallas comunicacionales? Sí. No solo es posible, sino urgente. Para ello, se necesita iniciativa de cambio hacia nuevas capacitaciones, instrucciones de aprendizaje y ejercicio epistemológico. Trabajar profundamente en la dimensión “Gestión Institucional” y promover el cambio hacia lo estratégico en detrimento de lo administrativo. El cambio debe generarse en toda la comunidad y no solo en el equipo de gestión.

Solo así se estará asistiendo a un incipiente abordaje de dilemas institucionales. Convencidos de que el ánimo de reconversión llevará a las instituciones a transitar, desde el presente modelo de administración escolar y sus debilidades, hacia un futuro modelo estratégico institucional.

REFERENCIAS

AGUERRONDO, I. (2007). *Gestión de la Institución Escolar y Diseño de Proyectos Educativos*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

ALTERMAN, N. (2017), *Cuadernos de Educación Año XV – N.º 15 – Repensar la convivencia en la escuela primaria. Un estudio de caso de Acuerdos Escolares de Convivencia en Córdoba*.

Dirección General de Planeamiento e Información Educativa de la Provincia de Córdoba (2011). *Diseño Curricular de la Educación Secundaria, versión definitiva 2011-2015*. Disponible en: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL003225.pdf>

Instituto Internacional de Planeamiento Educativo. UNESCO Buenos Aires (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*.