

# La gestión escolar: un espacio para la mejora<sup>1</sup>

Dr. Joaquín Gairín Sallán<sup>2</sup>

Universidad Autónoma de Barcelona

## Resumen

La gestión se identifica como la parte del proceso organizativo que materializa las ideas en prácticas institucionales, resultando trascendental para la mejora educativa. Su realización debe buscar una adecuada realización técnica, pertinencia a la realidad social y eficiencia, incorporando procesos participativos, integradores de la realidad personal/institucional, de autoevaluación permanente y de trabajo en red; también, actuaciones fundamentadas, sistémicas y con clara orientación hacia el cambio. Obviar su carácter contextual e instrumental será el mayor peligro que le afecta.

**Palabras Clave:** Gestión, Mejora educativa, Eficiencia organizativa

## School management: room for improvement

## Abstract

Management is identified as the part of the organizational process that materializes ideas into institutional practices, becoming transcendental for educational improvement. Its implementation should seek adequate technical execution, relevance to the social reality, and efficiency, incorporating participatory processes, personal/institutional reality integrators, permanent self-evaluation, and networking; as well as informed, systemic, and clearly change-oriented actions. Ignoring its contextual and instrumental character would be the greatest danger affecting it.

**Key words:** Management, Educational improvement, Organizational efficiency

## A modo de introducción

Organizar se entiende, normalmente, como disponer y relacionar los diferentes elementos de una realidad de acuerdo a una finalidad y para conseguir un mejor funcionamiento. Esta perspectiva dinámica e instrumental del sentido de organizar como actividad, más allá del análisis

que se pueda hacer como estructura/resultado y como ámbito de reflexión y especulación (Gairín, 1996: II), incluye la realización de distintas funciones identificadas clásicamente por Riccardi como Programación, Distribución de funciones, Actuación, Coordinación y Control,

La gestión corresponde, por tanto y esencialmente, a la función citada de actuación o de ejecución de tareas. Abarca así las acciones realizadas bajo presupuestos marcados previamente y, aunque habitualmente se reduce a lo administrativo o a lo económico, puede referirse a diferentes ámbitos de la organización (recursos humanos, materiales o funcionales); también, puede relacionarse desde una perspectiva práctica y como técnica instrumental con otras funciones como la planificación, la distribución de funciones o a los procesos de coordinación y control.

Bajo el sentido amplio que mencionamos, la gestión se podría identificar, asimismo, con *"management"*, término cada vez más introducido en nuestro contexto. Las características a que alude este último término se concretan en: definir la misión, gestionar recursos humanos y aplicar técnicas específicas. Como vemos, su sentido instrumental es ampliado por tareas de liderazgo y de clarificación organizativa.

Si la función esencial de los directivos es lograr la máxima eficiencia de su organización, su actividad tiene mucho de gestión cuando hablamos de llevar a la práctica determinadas ideas o proyectos. Orientados al cambio de realidades insatisfactorias, deben de intervenir y, por tanto, gestionar ideas, recursos y problemáticas. Así, no podemos hablar de buenos directivos al margen de una gestión adecuada, como tampoco podemos hablar de gestión eficiente sin hacer referencia a la manera de actuar de las personas que la consiguen.

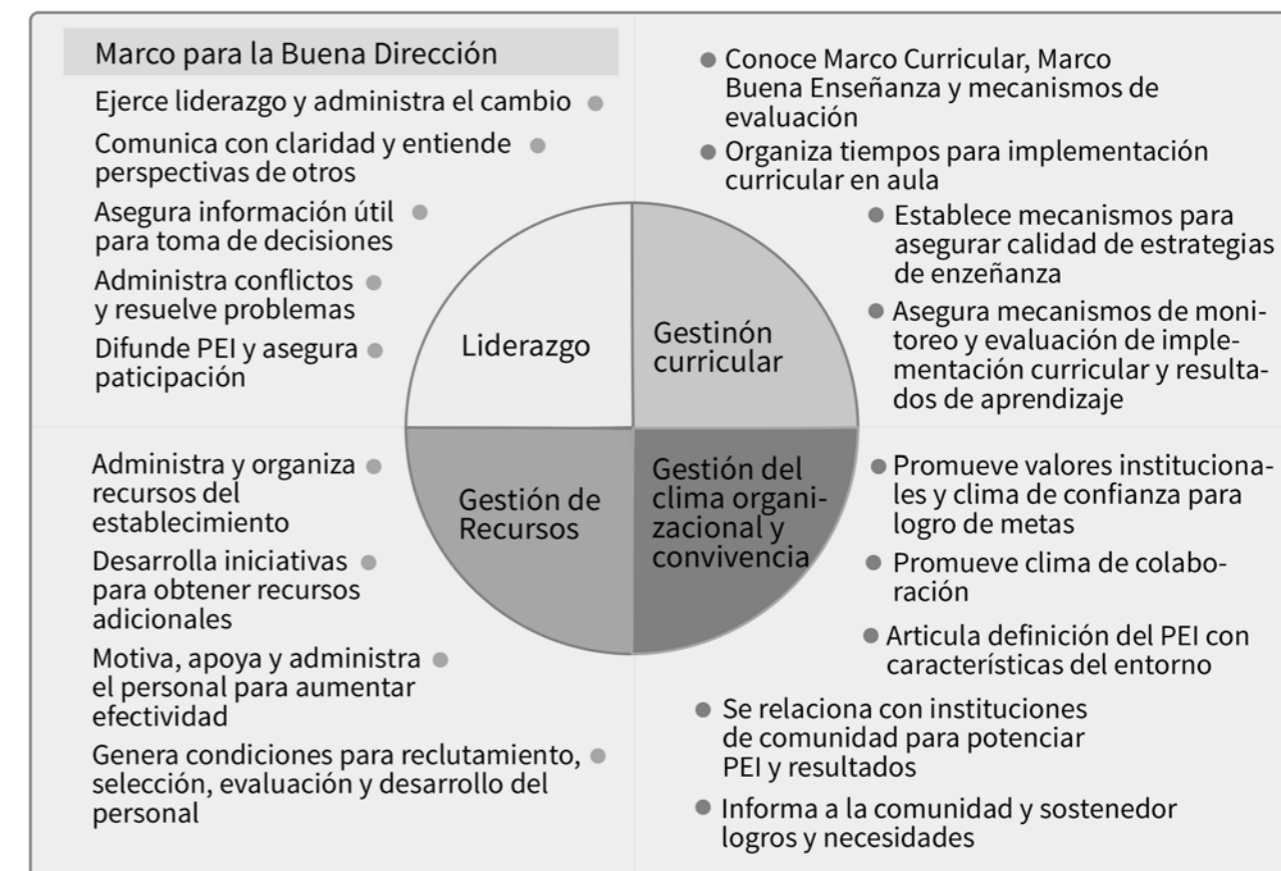
A menudo, nos llama la atención y nos absorbe tiempo el debatir sobre los valores de la organización, la complejidad de las personas, los principios educativos a considerar o

las relaciones a mantener con el entorno, obviando que tan importante son las ideas como conseguir su realización y que la tarea de los directivos está condenada al fracaso sin una implementación adecuada.

Miremos por donde miremos, la relación entre dirección y gestión siempre está presente. Sirva como ejemplo los cuatro ámbitos que el Marco de la Buena Dirección de Chile contempla para el ejercicio de la dirección y en tres de ellos se hace mención a la gestión Gráfica 1.

personas que se asocian para satisfacer, a través de ellas, determinadas necesidades. Las personas se desarrollan también a través del trabajo profesional en el marco de una institución y este no tiene sólo una dimensión personal o crematística sino también social. Pero como ya decíamos:

*"Es cierto que podemos encontrar personas donde la vinculación de los cuatro elementos señalados sea débil o inexistente, pero no es lo deseable ni socialmente lo aceptable. Por existir, existen personas que sólo buscan sus intereses personales, instrumentalizando la profesión o el compromiso*



**Gráfica 1:** Marco para la Buena Dirección (Fuente: MINE-DUC, 2005)

Precisamos y necesitamos de la gestión, pero quizá hemos de clarificar el modelo de gestión que nos parece más apropiado a la realidad actual de los centros educativos.

## Gestionar adecuadamente

Una gestión adecuada es aquella que permite conseguir los propósitos marcados en modo y tiempo apropiados. Conseguirlo se relaciona, como mínimo, con tres cuestiones fundamentales que planteamos a continuación.

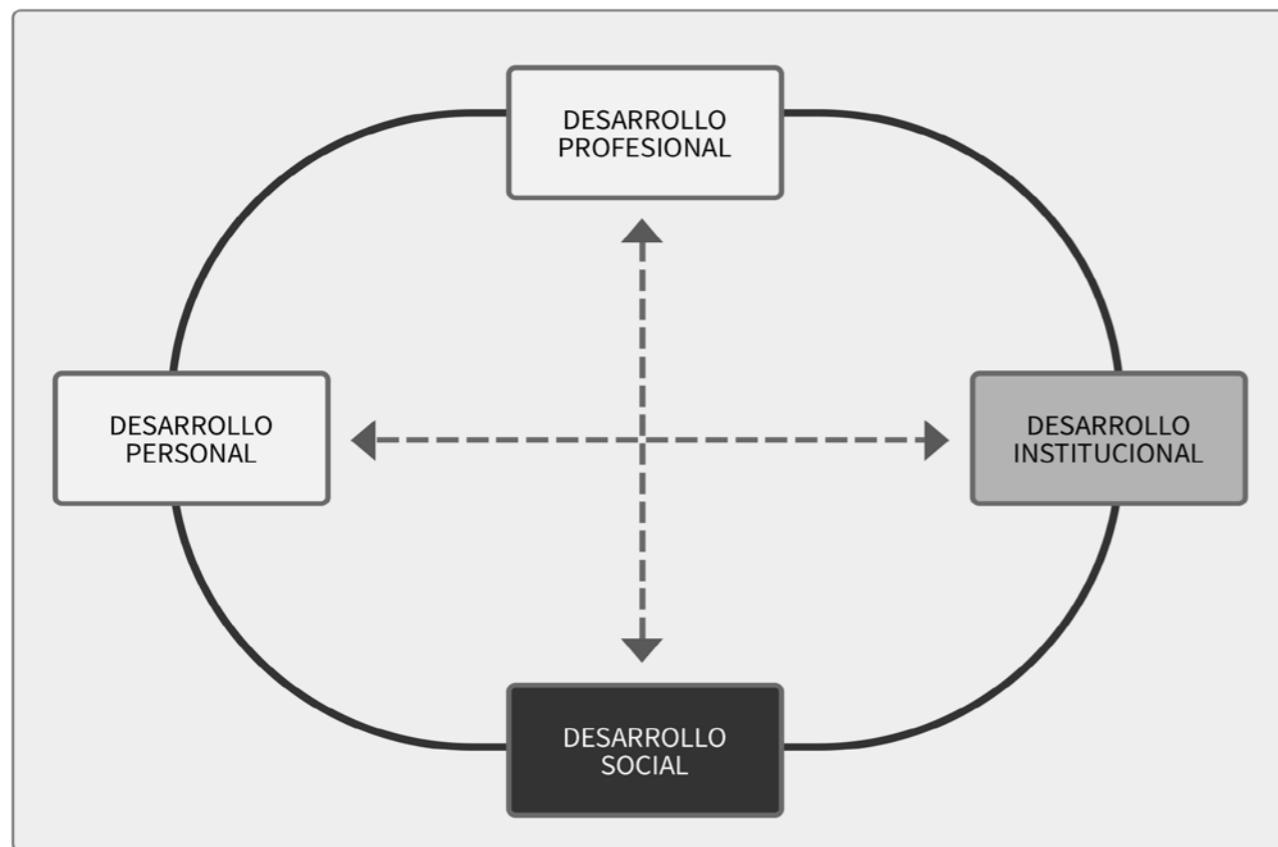
La gestión afecta y la realizan personas con características e intereses muy diversos. La **gestión ha de ser integradora**, tratando de compaginar los objetivos personales/profesionales y los institucionales/sociales (Gráfica 2). Si bien es cierto que todas las organizaciones se pueden considerar sociales, pues su origen y sentido tan sólo lo encuentran en lo social, también lo es que son construcciones de

*institucional, buenos profesionales incapaces de colaborar con otros o de subordinar sus ideas a intereses colectivos o instituciones que por selectivas se hacen excluyentes e insolidarias. Pero eso son, para nosotros, anomalías, aunque sean frecuentes, ya que difícilmente mejoraremos como personas y profesionales, como instituciones o como sociedad desde los egoísmos personales, el asilamiento institucional o la instrumentalización de lo profesional para exclusivos fines personales o de clase social".* (Gairín, 2013: 90)

La **gestión debe de ser participativa**. Además de integradora, nuestros modelos de gestión deben de promover una participación efectiva en la toma de decisiones de todos los implicados. Las razones son diversas pero, entre otras, podemos destacar las que consideran importante la participación social en educación (ver Gairín, 2005) y las que relacionan la necesidad de participar en las decisiones con la implicación en la tarea y los altos niveles de satisfacción.

<sup>1</sup> Notas a partir de la aportación realizada en el VI Congreso Internacional sobre Dirección de centros educativos (Gairín, 2013).

<sup>2</sup> Doctor en Filosofía y Letras, Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor de Educación General Básica y Catedrático del Departamento de Pedagogía Aplicada, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Consultor internacional educativo. Director del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO). Presidente de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE) Internacional.



**Gráfica 2:** Relación entre las dimensiones personales y sociales en el marco de organizaciones educativas.

Una gestión participativa incluye arbitrar mecanismos estructurados de participación de los miembros de la organización, pero también hacer efectiva la vinculación con la comunidad externa; asimismo, considerar los procesos informales y estar atentos a los conflictos como manifestación de intereses no considerados.

La gestión integradora y participativa se pueden orientar al mantenimiento de la realidad o al cambio y la transformación. Abogamos por una **gestión centrada en la mejora**, apoyando así el sentido transformador que debe tener la educación y por considerar que es una orientación acorde con una realidad social, cultural y económica en contante cambio.

La innovación, que era un propósito de organizaciones creativas y de vanguardia, se convierte actualmente en una necesidad generalizada y en un problema que se plantea constantemente y a diferentes niveles (sociedad más compleja, organizaciones más adaptadas, personas más preparadas) y se aborda con diferentes estrategias. La innovación es un cambio que se produce porque la sociedad cambia, las organizaciones cambian y las personas, sus relaciones y sus acciones y resultados necesitan cambiar (Gairín, 2010)

La innovación educativa, curricular, organizativa o de otro tipo se pueden plantear así como una constante búsqueda de respuestas a la pregunta sobre qué cambios son necesarios y deseables que tengan las personas y las or-

ganizaciones en la sociedad del conocimiento, del aprendizaje permanente a lo largo de la vida, de la globalización y sostenibilidad, de los derechos humanos, de la multiculturalidad, de la integración de personas y pueblos, del reconocimiento de la diversidad, de la cohesión local, nacional e internacional y del uso de las nuevas tecnologías en la educación (Gairín, 2010). Esta búsqueda, además, se puede considerar como una oportunidad para mejorar nuestras formas de pensar y actuar, situándolas más en la línea de lo que esperan los ciudadanos y la propia sociedad.

No se trata sólo de actuar/gestionar reactivamente ante los cambios que imponga la realidad sino y también de ser protagonistas del cambio mismo, anticipando actuaciones y comprometiendo a la institución y a sus profesionales en la búsqueda de alternativas a situaciones insatisfactorias (bajos rendimientos de los estudiantes, procesos de exclusión, inadecuación de métodos a la sociedad del conocimiento, tensiones en los grupos humanos,...) que siempre se dan. Si consideramos el cambio como una intervención práctica, claramente encontraremos su estrecha relación con la gestión que, precisamente, se ocupa de ordenar la propia práctica.

La gestión adecuada de las organizaciones nos enfrenta así a cuestiones que ha de resolver como: ¿son posibles cambios instituciones cuando no hay implicación personal y profesional de sus recursos humanos?, ¿qué aspec-

tos del desarrollo profesional son más significativos para promover el desarrollo institucional y la transformación social?, ¿es posible hacer real el liderazgo distribuido?, ¿cómo combinar la máxima participación social con la rapidez en la toma de decisiones? o ¿quién y cómo se define la mejora educativa deseable?. Es más, las respuestas diferenciadas a las exigencias internas y externas tienden, a veces, a agudizar las disfunciones y permiten hablar claramente de organizaciones anacrónicas, incoherentes, inconsistentes y enfermas. Lo que inicialmente era un reto, muchas veces se convierte en un problema enquistado que dificulta la propia supervivencia de la organización.

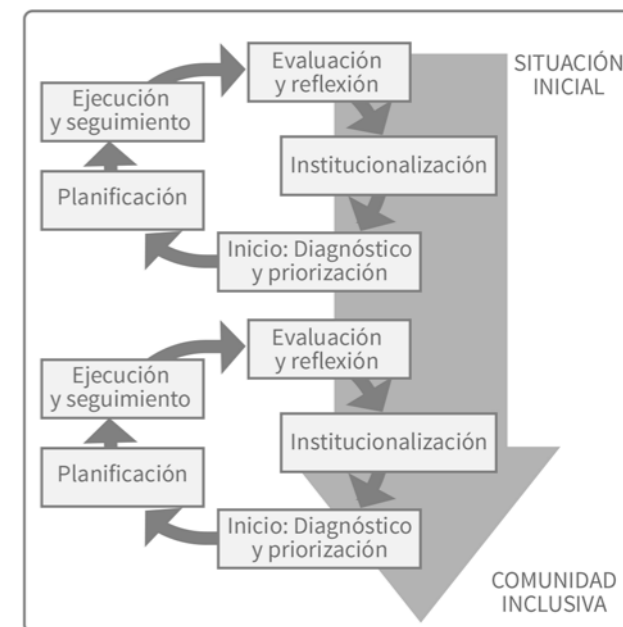
### Gestionar pertinentemente con la realidad actual

La realidad organizativa, manteniendo el espíritu de servicio a la sociedad, establece mecanismos de gestión que tienden a la estabilidad y, en parte, a conservar lo conseguido. Esta relación entre lo deseable, lo posible y lo obtenido, genera, en muchos casos, un cierto desfase en las prácticas organizacionales respecto al entorno que, poco a poco, las hace anacrónicas respecto a su época o a las necesidades de la sociedad y los usuarios. La no incorporación al desarrollo curricular de los móviles, las propuestas formativas que no tienen en cuenta la diversidad de todos los estudiantes o centros educativos que no aprovechan los recursos educativos del entorno, son ejemplos a olvidar.

La orientación de la intervención es y ha de ser siempre el acercarnos a la realidad social, a la que ha de servir la educación y las instituciones que la promueven. La **orientación de servicio** de la gestión exige estar atentos a las demandas sociales, culturales y económicas que directamente se hacen al sistema educativo y a los centros e indirectamente plantean sus usuarios a partir de las necesidades que expresan.

La consideración de los centros educativos como estructura de progreso, el desarrollo de planes de estudios actualizados, la utilización de metodologías recurrentes e inclusivas, la intervención de profesorado preparado y actualizado o la conversión de los centros educativos en centros comunitarios y comunidades de aprendizaje, son algunas de las cuestiones que se plantea la gestión socialmente responsable.

La adecuación deseable sólo será posible si mantenemos el compromiso con el **análisis permanente de la realidad**. Es aquí donde adquieren pleno sentido los esfuerzos por teorizar y practicar los procesos de investigación-acción (Gráfica 3) y de autoevaluación institucional (Vázquez y Gairín, 2014). El bucle permanente de la mejora es la tarea esencial a la que se deben dedicar los directivos, siendo la gestión la base fundamental de la misma.



**Gráfica 3:** El proceso de cambio escolar (Murillo y Krichesky, 2012: 28)

El análisis permanente, basado en datos, nos puede llevar a conocer mejor la práctica y aprender de nuestros errores. Pero también, el proceso puede hacerse endogámico y autocomplaciente si no contrastamos nuestros avances y retos con los demás. Se trata ahora de compartir más que de competir, siendo la mejora de las personas y de la sociedad el común denominador que nos identifica.

La colaboración interna y externa supone compromiso con la mejora pero también generosidad de los participantes. Su concreción suele adoptar la forma de **redes de cooperación** que permiten aprender unos de otros, reforzar planteamientos y generar procesos de cambio más amplios y efectivos.

El trabajo en red es una forma de colaboración, tal y como se señala en aportaciones anteriores (Gairín, 2004a). Su relación con los procesos de calidad potencia el que se estudie y procure tanto a nivel intrainstitucional como interinstitucional; también, el que más allá de considerarla como una opción por determinados valores y reconocer que conlleva implicaciones ideológicas, se presenta como una estrategia de desarrollo profesional e institucional.

Si entendemos la colaboración como la actuación conjunta y comprometida en la consecución de unos objetivos comunes, podemos comprender el que se pueda aplicar a diferentes situaciones en el campo educativo (cuadro 1) y tener por contenido diferentes niveles: intercambiar información, compartir ideas y recursos, planificar y desarrollar proyectos en común o desarrollar propuestas conjuntamente. Sirven, además, para promover e impulsar la gestión del conocimiento colectivo mediante herramientas que permitan compartir, contrastar, elaborar y validar el conocimiento existente y el nuevo que se promueva.

A NIVEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre iguales: interalumnos, interprofesores,..</li> <li>Entre diferentes: alumnos-profesores, profesores-padres,..</li> </ul>
A NIVEL COLECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre estamentos: profesores, padres, alumnos,..</li> <li>Entre asociaciones: federación de asociaciones de padres, de alumnos,..</li> <li>Entre órganos o estructuras organizativas: departamentos didácticos, equipos docentes, comisiones,....</li> </ul>
A NIVEL INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre servicios: Inspección, centros de recursos,..</li> <li>Entre instituciones: centros educativos, Ayuntamientos,..</li> </ul>

#### Cuadro 1 : Diferentes situaciones de colaboración

Así, podemos considerar variadas formas de relación: redes interpersonales entre iguales, redes colectivas entre estamentos o asociaciones, redes internas o externas a las organizaciones, redes entre servicios u otras. De cualquier manera, lo que nos interesa ahora y como referente de análisis, es destacar que la gestión también se relaciona con el trabajo en red.

La existente experiencia de redes entre centros educativos nos puede servir de referencia previa a la hora de analizar sistemas de funcionamiento y problemáticas. También puede ser de interés participar activamente en redes dedicadas a la gestión institucional, promovidas por asociaciones de directivos y de personas vinculadas a la gestión. Estas redes pueden ampliarse con las redes centradas en los profesionales de la gestión, que encuentran en ellas un camino efectivo para poder intercambiar propuestas con otros directivos, superando el aislamiento de estar sólo uno ó dos especialistas por centro educativo. Son pioneras en este sentido algunas asociaciones de directivos, pero también propuestas como las del Forum Europeo de Administradores de la Educación (<http://feae.eu/>) o la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE: <http://www.redage.org>)

La RedAGE es una Asociación Internacional focalizada en la promoción y desarrollo de la gestión escolar. Conformada inicialmente por 29 instituciones de educación superior y ministerios de educación pertenecientes a diecisiete países iberoamericanos, actualmente participan y aportan información a la misma más de 450 instituciones colaboradoras. Los participantes intercambian y difunden información sobre la temática de organización y gestión de sistemas y centros educativos, promoviendo formación, investigaciones y publicaciones conjuntas.

Sus dos objetivos principales entran de lleno en el tema de gestión y se refieren: a) el desarrollo de una red iberoamericana que sirva de referente y apoyo, a instituciones universitarias, administraciones educativas, instituciones de formación e interesados, en temas de organización, dirección y gestión de la educación; y b) la planificación e implementación de instancias presenciales y virtuales de intercambio académico dirigidas a dinamizar la gestión educativa en América Latina.

Las redes no dejan de suponer la potenciación de procesos de intercambio horizontal y colectivo frente a modelos de transmisión vertical y normalmente desarrollados

de individuo a individuo. Son la expresión de acuerdos de cooperación, cuyo intercambio de conocimientos y experiencias puede redundar en beneficio mutuo para la mejora de las instituciones y personas participantes.

#### Gestionar eficientemente

La ordenación de la práctica bajo los parámetros anteriores puede adoptar muchos desarrollos; el reto es actuar de acuerdo con los que nos permiten obtener los mejores resultados con los menos medios posibles. Por una parte se trata de conseguir los objetivos que la organización tenga (eficacia); por otra, de hacerlo gastando los menores recursos (eficiencia), lo que no ha de significar, para tener éxito, plantearse objetivos sencillos y fáciles de conseguir o asumir que los procesos de calidad pueden conseguirse sin inversiones adecuadas.

Lo substantivo de la actividad organizativa es ordenar realidades complejas, donde abundan los elementos de diversa naturaleza y donde el sistema de dependencias y relaciones es múltiple y variado en el tiempo. Supone considerar totalidades integradas por encima de totalidades aditivas (Gairín 1996: II); esto es, considerar realidades donde los elementos no son intercambiables entre sí, sino que mantienen una dependencia recíproca y adquieren sentido en función de un todo.

Las vinculaciones internas y la dependencia externa hacen inviable pensar en actuaciones aisladas, nos hablan de **las organizaciones como contexto sistémico** y nos aconsejan trabajar más por escenarios que por situaciones concretas. Asimismo, parece imprescindible analizar, siempre y antes de implantar definitivamente una medida organizativa concreta, los efectos que una intervención tiene o puede tener sobre el resto de componentes y dinámicas organizativas.

*“Conseguir, por ejemplo, la implantación y desarrollo de las Tecnologías del Aprendizaje y la Comunicación (TAC) vinculadas al currículo de las distintas materias escolares, es algo más que unas líneas en el proyecto educativo o unas referencias de contenido o metodológicas en el proyecto curricular. Se relaciona con la calidad de los recursos materiales existentes, la preparación e interés de los profesionales que actúan, la cultura y el clima tecnológico que exista o el refuerzo que pueda hacer la familia*

*y el entorno social. Es más, lo importante no es tanto la existencia de esos factores positivos como su coordinación, orientación y coherencia respecto a los propósitos institucionales declarados y a cada una de las actuaciones que se realicen”.* (Gairín, 2013: 94)

Las decisiones de gestión deben, además de estar fundamentadas. La práctica razonable precisa de la teoría para garantizar coherencia en la actuación, pero la teoría sin relación con los problemas de la práctica puede ser un ejercicio estéril. La relación teoría-práctica es necesaria pero no siempre es coherente, al intervenir en ella el nivel de desarrollo científico alcanzado pero también los intereses de los actores e instituciones implicadas y los factores que pueden explicar sus prioridades y maneras de actuar.

Podemos así considerar la **gestión como un espacio de síntesis**, un cruce de caminos, donde confluyen variados elementos: teorías que orientan la práctica, prácticas vinculadas a modos tradicionales o nuevos de actuar, respuestas espontáneas ante la urgencia de los problemas a solucionar, modos personales de situarse y actuar en el ambiente de trabajo, intereses de grupos o instituciones sobre determinadas alternativas, modos instaurados socialmente como aceptables, presiones sobre formas estandarizadas de actuar u otras.

La connotación de actividad práctica que tiene la gestión es indudable, pero ello no puede obviar el preguntarse por el sentido que adquiere y si la gestión es tan sólo práctica. La actividad práctica a la que nos referimos incluye tanto el “hacer” como el “saber hacer” y, en este sentido, es un hacer fundamentado y apoyado tecnológicamente. No actúan así los directivos que mantienen estructuras organizativas permanentes y su actividad tan sólo se limita a actividades preestablecidas, con frecuencia se apoyan excesivamente en las normas y la legislación y a menudo alientan un aumento burocrático en las instituciones escolares.

Por último, cabe considerar la **gestión como algo instrumental y contextual**. La actividad de la gestión se mueve en contextos distintos y se relaciona con actores también distintos, lo que hace que su sentido y significado sean siempre contextuales y diferentes. Reconocemos, por tanto, filosofías y orientaciones diferentes en las prácticas de gestión pero también identificamos algunos límites que no se deberían romper (cuadro 2).

Posibilidades	Límites
Transformar principios y supuestos en acción ( <i>“sirve para hacer”</i> ). Operativizar y sedimentar procedimientos ( <i>“exige concretar”</i> ). Combinar la acción con la reflexión ( <i>“no excluye reflexionar”</i> ).	Pérdida de la finalidad y asunción de los medios como fines. Convertirse en un proceso mecánico, ‘sin alma’. Supeditar todo a la eficacia y eficiencia.

#### Cuadro 1: Posibilidades y límites de la gestión

La gestión nos permite trasladar a la práctica planteamientos ideológicos, tecnológicos o experienciales, haciendo realidad lo que son meras ideas o propuestas vividas en otros contextos. Su realización exige, a veces, cierta sofi-

stificación y dominio de técnicas, incluso una cierta especialización, lo que puede reforzar la idea de que lo importante es hacerlo bien más que analizar el sentido que tiene su ejecución. La promoción y desarrollo de ciertos procedimientos de acreditación externa, los incentivos para la gestión, las exigencias de la ‘accountability’, los esquemas de asistencias técnicas focalizadas u otras propuestas son consideradas, muchas veces, más una meta a conseguir que un medio para la mejora permanente de las organizaciones.

“Los centros educativos son organizaciones focalizadas en la formación y, por tanto, siempre deben orientar su gestión a lograr, de acuerdo al contexto en el que actúan, hacer realidad las finalidades educativas: desarrollar al máximo a la persona y conseguir su socialización efectiva. Quedan lejos de ese compromiso modelos de gestión que promueven centros educativos como equipos de competición, centros de adoctrinamiento (ideológico, religioso, de clase social,..), empresas rentables o cárceles. Hablaríamos más en estos casos de otro tipo de organizaciones, aunque su trabajo se centre en aspectos formativos”.

El desarrollo de la gestión y la búsqueda de la eficiencia conllevan, a menudo, el establecimiento de protocolos de intervención, con la finalidad de facilitar la ejecución práctica y ayudar a la simplificación de los procesos de acción y evaluación. El peligro en este caso es la mecanización automática, que suele prescindir de las personas y de las circunstancias que pueden explicar respuestas diferentes ante hechos similares. También, el centrarse sólo y exclusivamente en los resultados, sin considerar la importancia que los procesos y valores tienen, sobre todo, en los contextos educativos.

#### A modo de conclusión

El reto que se nos plantea es conducir los cambios a partir de una gestión adecuada. Algunas concepciones e ideas que apoyarían una adecuada gestión, se han comentado en apartados anteriores. Sin embargo, no nos parecen suficientes para conseguir una auténtica transformación, que precisa, además, de mantener una determinada orienta-

ción y práctica. Los dilemas a superar, en este caso, hacen referencia a si la organización se centra en sí misma o en la sociedad, se dedica a gestionar el presente o fabricar el futuro y aplica modelos estandarizados o contextualizados (Gairín, 2005).

Las organizaciones son instituciones de y para la sociedad, creadas para satisfacer sus necesidades, que actúan en la práctica como estructuras de apoyo y realización de las aspiraciones de la sociedad. Se justifica, por tanto, la vinculación sociedad-organización, sin que podamos pensar en sociedades avanzadas sin organizaciones desarrolladas, ni en mejorar la sociedad sin mejorar sus organizaciones pudiendo defender, en este sentido, que mejorar las organizaciones es mejorar la sociedad (Gairín, 2004b)

Es indudable que las opciones son muchas y, por tanto, los modelos de educación, de centro y de organización y gestión pueden ser diversos. Pero en cualquier caso, se quiere dejar constancia de la necesaria relación y coherencia que tiene que haber entre los contenidos y procesos de gestión y los modelos de sociedad, de educación y de centro educativo donde se realiza. Y esta coherencia debe de reflejarse tanto en las prácticas educativas como en las actitudes y manera de hacer de todos los profesionales que intervienen en el hecho educativo. Resulta así anacrónico que los centros educativos declaren su apuesta por las nuevas tecnologías y, paralelamente, obvien la utilización del 'móvil' para el aprendizaje.

Un segundo dilema al que tienen que dar respuesta los gestores afecta a la dialéctica entre lo existente y lo deseable, marco donde se sitúan los problemas y sobre el que evolucionan. Muchos directivos, presionados por las problemáticas diarias, orientan su actividad a la gestión de los problemas sin llegar muchas veces a analizar las causas o cuestionar el sentido de todo lo que hacen; también, resulta sorprendente que pocas veces puedan responder, porque no lo han pensado, a caracterizar la escuela que desean para dentro de una década. Precisamos de directivos y organizaciones que se planteen constantemente el futuro y tomen decisiones respecto al mismo; sólo así podrán identificar y seleccionar las actuaciones más significativas de cara al cambio que deben de promover.

El dilema mencionado conlleva, por otra parte, riesgos al tenerse que enfrentar a la incertidumbre de un futuro desconocido y las resistencias lógicas a abandonar situaciones más favorables o consideradas suficientes. Pero es la única salida si entendemos que educamos para el futuro y que construimos el futuro desde el presente.

La complejidad de la gestión se complica si consideramos un tercer dilema sobre el que debe de tomar posición. La clara uniformidad social, cultural y de valores que ha presidido nuestras sociedades durante décadas, queda en entredicho cuando aparecen y se desarrollan los procesos participativos. Asumida la diversidad de valores y prioridades, como regla básica de las sociedades democráticas, se replantea el rol de la educación respecto a los contextos generales y mediatos.

Actualmente, creemos percibir un cierto consenso (por lo menos en algunos países de estructura política y social consolidada) cuando se remarca que la educación debe de responder tanto a las necesidades generales del país como a las específicas del entorno donde se sitúan las instituciones educativas.

Siendo así, los procesos de gestión deberían ser capaces de identificar lo diferencial de las instituciones y de reflejarlo en sus formas de actuación. No tiene sentido que escuelas

que están en barrios diferentes, que atienden a personas distintas y que tienen otro profesorado se diferencien tan poco en sus planteamientos y formas de actuar. Tampoco lo tiene que modelos escolares con una cierta descentralización educativa y autonomía institucional estén lejos de lograr una escuela participativa y comunitaria<sup>3</sup>.

Estamos, en definitiva, señalando que los procesos de gestión, y los directivos de la misma, deberían de plantearse constantemente si la manera cómo actúan tiene que ver con la realidad social y con el modelo educativo que se quiere impulsar, se plantea desde una perspectiva de futuro y considera las especificidades del contexto interno y externo donde se sitúa la institución.

No hacerlo y actuar en consecuencia les sitúa en un modelo de gestión y dirección conservador y lejano a lo que precisan los actuales momentos de cambio. Precisamente, es la situación actual la que avala y exige más de un trabajo directivo y de gestión orientado a diagnosticar disfunciones y desarrollar programas de cambio dirigidos a disminuirlas. Paralelamente, hemos de remarcar los límites de lo administrativo que, aunque se disfraza con nuevos vestidos ('Gobernanza'), es y debe de ser instrumental para las misiones de la educación y de las escuelas. La revitalización de lo académico (en la medida que se vincula al foco principal de la formación) es fundamental, eso sí, centrado en nuevos patrones (Aguera, y otros, 2013):

- El alumno/estudiante (sus necesidades, preocupaciones, posibilidades) como centro de atención.
- Un proceso de enseñanza-aprendizaje activo y vinculado a la práctica, que introduce competencias y exige modificar metodologías (más basadas en situaciones reales, en casos, con enfoques interdisciplinarios o globalizadores...) y otros elementos del programa formativo (utilización de las nuevas tecnologías, distintos enfoques de la evaluación, incorporación de los procesos de tutoría académica de manera generalizada, etc.). Se trata de aprender haciendo y en relación con las necesidades que tiene la personas y se dan en la sociedad. Aprendizaje en el contexto social y natural, talleres de producción, grupos colaborativos interinstitucionales, aprendizaje en servicio, las prácticas curriculares externas, la formación en emprendeduría, las becas de incorporación al contexto laboral, son realizaciones cada vez más presentes en distintas etapas educativas.
- Un proceso educativo que le enmarca caracterizado por la presencia de valores (ética, colaboración, respeto a las diferencias,.....).

Particularmente, nos parece importante resaltar la importancia que para la gestión ha de tener la ética organizacional (Patiño y otros, 2013) y la consideración constante de los derechos humanos. Nos centramos en personas y el valor del aprendizaje está en relación a las mismas y a su capacidad para actuar en y para la sociedad.

Por último, analizando el grado de transformación pretendido y logrado en temas de gestión, no dejan de invadir-

<sup>3</sup> Recordamos al respecto la importancia de resignificar las escuelas como escenarios de participación (Ferreiro y Stramiello, 2007).

nos, sin embargo, interrogantes diversos que presentamos, a modo de ejemplo, agrupados en función del foco considerado:

- Cuestiones conceptuales:** ¿La práctica institucional puede hacer compatible la convivencia de distintos valores teóricamente contrapuestos?, ¿es posible combinar excelencia y diversidad, resultados focalizados y procesos educativos de calidad,.....?, ¿cuándo hay disfunciones internas o externas, es mejor reformular, hacer la llamada reingeniería o potenciar la crisis?, ¿la transformación es posible cuando el contexto institucional sigue siendo muy dependiente del sistema que le ampara?, ¿qué podemos asumir como una mejora en gestión?, etc.
- Cuestiones metodológicas:** ¿qué procesos y estrategias son las más adecuadas para un cambio efectivo?, ¿la gestión por procesos evita la dependencia externa o interna de los cambios?, ¿las opciones de mejora dependen de los contextos, etapas o modelos educativos o se pueden establecer estrategias comunes?, ¿qué hay de técnico o de artístico en una gestión adecuada y mantenida en el tiempo?, etc.
- Cuestiones operativas:** ¿cuál es el rol de las minorías en un modelo participativo?, ¿cómo hacer real y efectiva la participación de profesores, alumnos y padres?, ¿qué estrategias permiten dar valor real a los procesos de autorregulación?, ¿cuál sería el 'vademecum' de estrategias de gestión para los directivos transformadores?, ¿cómo verificar la calidad de cada una de las estrategias de gestión?, ¿cómo cualificar el valor aportado por los directivos en la utilización de determinadas estrategias de gestión?, etc.

La búsqueda permanente de respuestas a partir de la reflexión sobre la práctica profesional puede configurar el camino a realizar que nos permita encontrar alternativas a las nuevas situaciones. No deberíamos de olvidar que las soluciones organizativas, en este proceso, nacen y acaban en los propios contextos, sirviendo el conocimiento existente y compartido para aumentar las probabilidades de éxito en las intervenciones que se hagan. Precisamente por ello, resulta fundamental el diálogo permanente, el intercambio de experiencias y el proceso siempre abierto de actuar, analizar y aprender de la práctica.

#### Referencias bibliográficas

- Agüera, E. y Otros (2013). *Educación superior e innovaciones*. En <http://www.rieoei.org/1015.htm> [consulta 23/06/2013]
- Ferreiro, J. y Stramiello, C.I. (2007). Resignificar la escuela como escenario de participación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42 (5). En <http://www.rieoei.org/deloslectores/1765Ferreiro.pdf> [consulta 27/09/2013]
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gairín, J. (2004a): Redes institucionales y de aprendizaje

en la educación no formal. En *IX Jornadas andaluzas sobre Organización y dirección de centros educativos*. Granada. Grupo editorial universitario.

Gairín, J. (2004b). Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones educativas. En Villa, A. (2004) (Coord.): *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. Bilbao: ICE de la U. Deusto- Ed. Mensajero, págs 77-128.

Gairín, J. (2005). *Retos y perspectivas en administración y gestión de la educación*. En Ruiz, J.; Vázquez, G. y Otros. *Pedagogía y Educación en el siglo XXI*. Madrid: Universidad Complutense, 409-448.

Gairín, J. (2010). Innovación y cambio en las instituciones educativas. En Medina, A. y otros: *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas*. Madrid: Universitat, capítulo 2.

Gairín, J. (2013). La gestión de los centros educativos. Retos y alternativas. En Villa, A. (Ed.). *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores*. Bilbao: U. Deusto-Ed. Mensajero, 7-112.

Murillo, F.J. y Krichesky, G. (2012). El proceso de cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *REICE*, 10 (1), 26-43.

Patiño, M. y Otros (2013). *Desarrollo organizacional, complejidad y dinámica de sistemas*. En <http://www.colpamex.org/Revista/Art4/20.pdf> [consulta 18/05/2013]

Vázquez, M.I. y Gairín, J. (2014). Institutional self-evaluation and change in educational centers. *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice*. 13,3, 327-352.