

Calidad en la gestión de las instituciones educativas: una mirada más allá de la utopía

LENDIA PATRICIA HERNÁNDEZ FLORES *

LA FINALIDAD DEL PRESENTE ARTÍCULO ES CONTRASTAR LA TEORÍA CON LA REALIDAD QUE GIRA EN TORNO A LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. LOS TÉRMINOS CALIDAD Y GESTIÓN NO SON MERAMENTE PROPIOS DEL SISTEMA EDUCATIVO; SIN EMBARGO, ACTUALMENTE SON ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN Y PARA LOS PROCESOS ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE. PARA IR MÁS ALLÁ DE LA UTOPIÍA, SE NECESITA NO SÓLO PLANEAR DESDE EL IDEAL O IMAGINARIO, SE TRATA DE UNA REFLEXIÓN CONSTANTE, ESPECIALIZACIÓN Y UNA DIVERSIDAD DE SABERES QUE CONTRIBUYAN A CREAR REALIDADES CON SENTIDO Y SIGNIFICADO.

El tema de la calidad educativa es una constante de aparentes cambios, no siempre aplicables en la práctica por la premura en la toma de decisiones y la falta de planeación en la gestión; sin embargo, se ha intentado cierta trascendencia por medio de la implementación de diversos modelos y enfoques que desde la teoría se ve simplemente como utópico.

Existen diversas variantes que la afectan hasta mermarla, como la falta de concientización sobre la importancia de la calidad en la gestión en la institución por parte del personal directivo y la falta

* Maestría en Innovación Educativa, Universidad Intercontinental, México. Contacto: lendahernandez87@hotmail.com

de conocimiento y profesionalización con personal especializado en el tema.

Para fines del presente artículo, el objetivo es establecer el contraste de ese ideal versus la realidad que impera en las instituciones educativas; en específico, en la institución Mariano Matamoros, la cual ofrece formación académica en el nivel medio superior.

La reflexión se desarrollará a partir de los siguientes planteamientos: ¿De qué forma la calidad en la gestión se hace presente en la realidad de las instituciones educativas?, en la búsqueda de la calidad en la gestión de las instituciones, ¿se responde a las necesidades de la comunidad educativa?, ¿es posible implementar una gestión de calidad en las instituciones educativas?

Lo anterior, con la finalidad hacer una reflexión que potencialice el rol de directivos y comunidad educativa en general.

La calidad en la gestión de las instituciones educativas.

Un aliado ausente

Antes de comenzar con el desarrollo de este punto es importantes, primero, hacer alusión al término *gestión*, el cual proviene del latín *gestio* y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto o un proyecto. Varios autores han tratado el término *gestión educativa*, como la que se caracteriza por enfocar de manera amplia las posibilidades de una institución, en el sentido de resolver situaciones o de alcanzar un propósito en cuestión (Pérez, 2017).

Foto: Depositphotos



Poco a poco el tema de la gestión, aunque en un principio tendría su origen en el ámbito empresarial, ha sido ya un tema común en el ámbito educativo; aunque, en específico, con una dimensión de la gestión: la administrativa, y con esto se puede comenzar a dar respuesta al cuestionamiento inicial, dados los constantes cambios de nuestro sistema educativo, aunado a que lo más importante es “cumplir” con los requisitos administrativos.

En palabras de Casassus (2002), en su obra *Problemas de la gestión educativa en América Latina*, en el caso de la gestión educativa nos confrontamos con un problema especial, que es el hecho de que el objetivo de la gestión es la formación de seres humanos. Por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos), tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización.

Se coincide con lo enunciado por el autor en lo referente a que, dado de que en muchas ocasiones no se logran delimitar, de manera concreta, los objetivos o fines institucionales en relación con los fines para el proceso educativo centrado en los estudiantes, es que éstos terminan más como parte de cuestiones meramente administrativas que de lo pedagógico.



Foto: Depositphotos

Hablar de calidad educativa es para y en las instituciones escolares, comúnmente, el fin en sí mismas, pero ¿qué es calidad? Iniciemos por la conceptualización del término. Deriva del latín *qualitas* y, según el diccionario de la *Real Academia Española*, significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes en su especie. El término en sí resulta polifacético y a menudo subjetivo; actualmente es uno de los conceptos más importantes en el mundo de las organizaciones (Bodero, 2014).

Entonces, concebir la calidad en la gestión de las instituciones es compararse con el funcionamiento de otras instituciones; pero, más que eso, se ha de considerar como una meta a alcanzar en cada centro escolar. Que la calidad no sea cuestión de estándares, sino que, por el contrario, sea concebida como ese fin último moldeable, cuestionable, medible, pero sobre todo alcanzable para y con los actores de una comunidad escolar.

Como se mencionó en líneas anteriores, la forma más notable en que la calidad de la gestión se hace presente es desde la gestión administrativa; aunado a ello, un principio presente de alguna forma es lo relacionado con la evaluación del sistema educativo y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo, de lo que resulta otro contraste: antes de pensar en las pruebas estandarizadas, se vuelve pertinente que, desde una gestión efectiva, se evalúa para mejorar.

Concebir la calidad en la gestión de las instituciones es compararse con el funcionamiento de otras instituciones

En el caso de la institución Mariano Matamoros, al igual que en otras tantas, se evalúa para acreditar y para contar con los números y la estadística necesaria, que permita a directivos comprobar resultados académicos en función de lo esperado; es decir, el menor índice de reprobación.

Así, se podrían citar aspectos relevantes que desde la teoría deberían estar en sintonía para ejercer una gestión de calidad; sin embargo, y como se enunció al inicio del presente artículo, otro factor determinante es la falta de especialización y formación en gestión educativa, en aras de, precisamente, gestar mejoras.

La calidad en la gestión de las instituciones educativas orientada a las necesidades de la comunidad escolar

La gestión escolar es un asunto complejo multidimensional. Se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no

tendrían que agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política, sino que se plantea la gestión escolar como una práctica crítica y profundamente vital, cuyo sentido último es hacer de una escuela una buena escuela (Directores que hacen escuela, 2015).

Una gestión de calidad no se implementa desde la inmediatez, sino desde la planificación

Se habla desde lo observado, pero, sobre todo, de lo vivido en la escuela Mariano Matamoros, donde y con el fin de continuar desarrollando los planteamientos expuestos con anterioridad, se puede decir que no se responde a las necesidades de la comunidad educativa. De acuerdo con la autora del artículo se necesitan, más que saberes técnicos, una serie de saberes que, a su vez, forman saberes integrales, y como ya se mencionó en el primer apartado, la gestión muchas veces se queda a nivel de lo operativo, dejando de lado esa práctica profunda y vital, reflexiones que permitan concebir a las instituciones educativas como un todo integrado por elementos clave para su buen funcionamiento: alumnos, docentes y padres de familia.

Una gestión de calidad no se implementa desde la inmediatez, sino desde la planificación y por medio de la toma de decisiones responsables y analizadas; no desde la individualidad de lo que los directivos creen que es lo mejor, sino con base en los avances mostrados por la teoría y con el apoyo de los especialistas, así como con la participación de todos los agentes involucrados en el hecho educativo.

Foto: Depositphotos



La gestión sucede dentro del escenario de la posibilidad, transforma lo dado en “nuevos posibles”. Según Blejmar, en *Directores que hacen escuela* (2015: 3), es “hacer que las cosas sucedan, crear las condiciones para el mejor hacer de un colectivo institucional, escuchar más allá de oír y comprender y decir más allá de hablar”.

Con lo anterior, se presenta una vez más ese contraste entre lo que establece la teoría y lo que es la realidad. No se atienden las necesidades de la comunidad porque aún no se ha aprendido a escuchar; no se ha logrado una calidad en educación, pues, justamente, no se atiende a lo necesario, sino a lo evidente; porque no se logra aún tener una visión integradora de lo que calidad en la gestión debe concebir, pero, sobre todo, definir, delinear y delimitar.

*No se atienden las necesidades de la comunidad
porque aún no se ha aprendido a escuchar*

Es necesario repensar la gestión educativa para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos, sino que abarque, también, el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa (Casassus, 2002).

Para que se dé respuesta a las demandas educativas y, de acuerdo con Casassus (2002), es necesario repensar y dimensionar que la gestión es mucho más que estar al frente de una institución y que el liderazgo, desde sus distintos enfoques, ha de contemplar los elementos necesarios que coadyuven no sólo a dirigir, sino a atender, actuar, interactuar e intervenir de la mejor manera en la medida de lo posible.

La posibilidad de implementar una gestión de calidad en las instituciones educativas

Cuando se tiene claridad en los fines y objetivos; cuando hay un trabajo planificado; cuando se hace partícipe a la comunidad; cuan-

do se gestiona desde los pilares del saber; cuando hay un líder más que un jefe; cuando sencillamente se tiene no sólo el deseo, sino la disposición y la apertura a grandes cambios es posible una gestión de calidad en todas sus dimensiones (administrativa, pedagógica, directiva y comunitaria).

A lo largo del presente artículo se tomó como referente una institución en particular, con el fin no de señalar, sino de contrastar el ideal de lo que debiera ser una gestión de calidad frente a una realidad que no es ajena al sistema educativo, donde muchas veces el anhelo de ser directivo no va de la mano con la necesidad de redireccionar la razón de ser las instituciones. Aunado a ello, una problemática identificada es el hecho de no tener la capacitación necesaria para gestionar, o bien, a veces tienen mayor peso los intereses particulares más que las mejoras educativas.

Con lo anterior, es que el rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar. Es trabajar en favor de construir una buena escuela: una escuela de calidad, inclusiva y que mejore constantemente (Directores que hacen escuela, 2015).

El rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar

De acuerdo con Quintana-Torres (2018), en su texto *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica*, la gestión escolar como organización y seguimiento se percibe en las voces de maestros y directivos; es palpable la expectativa de, mediante la gestión escolar, contar con formas que orienten el hacer y el actuar ante las diversas situaciones escolares. De esta manera, se espera que la gestión escolar se encargue de una planificación que conduzca a resultados satisfactorios.

A continuación, se enlista una serie de puntos para lograr una gestión de calidad, los cuales se han retomado del texto *Directores que hacen escuela*, con el propósito de fortalecer las habilidades do-

centes y el rol del equipo directivo, que van acompañados de alternativas de implementación para, de esta forma, ir más allá de la mirada utópica:

- Que el equipo directivo monitoree y evalúe las acciones de la escuela, identificando puntos mejorar. Para ello, desde el Plan de Mejora Continua, los directivos pueden implementar una serie de instrumentos que, primero, ayuden a identificar necesidades para, posteriormente, evaluar acciones que respondan a tales necesidades.
- Genere, coordine y oriente a los equipos de trabajo. Aquí, el mejor espacio sería *las reuniones de academia*, mismas que han de reestructurar su razón de ser para ir más allá de lo académico y crear espacios pedagógicos y de intercambio de experiencias. Los directivos han de intervenir no sólo para pedir, sino también para crear situaciones de mejora.
- Inspire y asesore a los docentes para favorecer su potencial, se está en total acuerdo que, un docente motivado; pero, sobre todo, reconocido en su labor, es capaz de aportar mucho más que un docente con recelo y apatía. Por tal motivo, los directivos pueden implementar una serie de estrategias, como reconocimientos a su labor, espacios de recreación, entre otros, para que los docentes sean parte de una gestión de calidad y no solo la vía para atender a las exigencias y demandas institucionales.

Estos puntos y sugerencias son sólo por mencionar algunas, las cuales, acompañadas de un trabajo colegiado en su sentido más amplio, pueden, sin duda, ser el camino para cimentar una gestión de calidad.



Foto: Depositphotos



Foto: Depositphotos

Reflexiones finales

A lo largo del texto se desarrolló una serie de cuestionamientos, los cuales fueron el eje del presente artículo. El objetivo principal es hacer notar que es posible no sólo contrastar o señalar, sino sugerir y proponer alternativas de cambio, siempre en favor de los estudiantes. Sin duda, gestionar no es una tarea sencilla y gestionar una institución que tiene como objetivo primordial la formación de seres humanos es un reto impresionante.

No se trata únicamente de establecer parámetros que evalúen la funcionalidad de los equipos directivos

Sin embargo, se considera necesario el hecho de miradas críticas y reflexivas no que vayan en contra de un sistema, pero sí que no se amolden a éste, porque se corre el riesgo de simular a cambio de pertenecer, y así la utopía continuará siendo cada vez más inalcanzable.

No se trata únicamente de establecer parámetros que evalúen la funcionalidad de los equipos directivos, de las instituciones o de los estudiantes; tampoco se trata de quedarse en el discurso; se trata de crear escenarios de mejora constante, mejoras que trasciendan para y con la comunidad educativa.

Es momento de que el rol directivo funja un papel determinante, potencialice y eche mano de sus recursos humanos, materiales y financieros para así no dejar de construir utopías, siempre con la convicción de convertirlas en realidades.

Referencias

- Bodero, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 4(1), 6.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75). Brasilia: Ministerio de Educación.
- Delgado, H. B. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 4(1). Arequipa: Universidad Continental, 6.
- Directores que hacen escuela (2015). Bernardo Blejmanr (colab.), *El conflicto en la escuela*. Buenos Aires: Organización de Estados Iberoamericanos ara la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Pérez, O. (2017). *La gestión educativa: conceptos fundamentales*. Bogotá: Confederación Interamericana de Educación Católica.
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. Chía: Universidad de La Sabana.