

# La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia.

## Effective management in education and its importance in educational management action of Colombia.

Jaime Enrique Parra-Martínez

Universidad Distrital José de Caldas, Caldas - Colombia

[jasantiar@yahoo.com](mailto:jasantiar@yahoo.com)

Recibido: 10 de abril de 2017

Aprobado: 07 de junio de 2017

**Resumen**— El presente artículo indaga ¿Cuáles características de la gestión eficaz identifican la escuela en el mundo contemporáneo?, ¿Cómo se pueden aplicar estas características en la realidad de la educación básica secundaria en Colombia? Al realizar una revisión documental se encontró que la gestión eficaz procede de estudios desde 1966 desde la difusión del informe Coleman, varios modelos han tratado de ampliar, diversificar y contraponerse a este aporte, encontrando ejemplos de la escuela eficaz y docencia eficaz. En el caso de Colombia, la realidad llevó a reconocer la preponderancia de la gestión técnico-instrumental con diferencias entre la relación teoría- práctica y el aprecio más hacia el producto que el proceso. Por eso se propusieron opciones gerenciales y didácticas en favor de la formación integral del estudiante, la valoración del componente humano, sus potencialidades, habilidades y aprendizaje, relevancia del contexto, trabajo en equipo, consenso y comunicación horizontal, formación del director en gerencia.

**Palabras clave:** Gestión, Educación, Acción Gerencial, Colombia.

**Abstract**— This article explores ¿What characteristics of effective management identify the school in the contemporary world? ¿How can these characteristics be applied in the reality of secondary basic education in Colombia? When making a documentary review it was found that effective management comes from studies since 1966 since the dissemination of the Coleman report, several models have tried to expand, diversify and oppose this contribution, finding examples of effective school and effective teaching. In the case of Colombia, reality led to the recognition of the preponderance of technical-instrumental management with differences between the theory-practice relationship and the appreciation of the product more than the process. That is why management and didactic options were proposed in favor of the integral formation of the student, the assessment of the human component, its potential, skills and learning, relevance of the context, teamwork, consensus and horizontal communication, training of the director in management.

**Keywords:** Management, Education, Management Action, Colombia.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [jasantiar@yahoo.com](mailto:jasantiar@yahoo.com) (Jaime Enrique Parra Martínez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: J. E. Parra-Martínez, “La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia”, Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 7, no. 2, pp. 16-22, 2017, doi: [10.15649/2346030X.437](https://doi.org/10.15649/2346030X.437)

## I. INTRODUCCIÓN

La administración tiene aplicabilidad en múltiples actividades de la vida humana, por la importancia en cuanto a organizar las actividades, los recursos humanos y materiales, el tiempo, según objetivos definidos, intereses y necesidades individuales y/o colectivas. La administración está presente en el hogar, trabajo, actividades gubernamentales, la salud, educación, deporte, economía, cultura, ciencia, tecnología porque cada labor amerita planificación, coordinación, ejecución, control, algunas veces redefiniciones.

Específicamente, en el caso de la educación, la administración se manifiesta de manera macro a través de los entes rectores nacionales y de modo concreto en el trabajo institucional y el quehacer de la clase, atiende a diversos agentes como directivos, docentes, alumnos, padres-representantes, personal obrero y administrativo, cada uno con funciones diferentes, pero integrados a un objetivo común: la formación integral de los escolares.

La forma de administrar una institución educativa, dirigir al personal, crear y aplicar los planes de trabajo para el plantel, han cambiado debido al surgimiento de aportes renovadores, en los cuales el rol del directivo amerita horizontalidad en la comunicación, los docentes, estudiantes y comunidad se integran a la construcción y desarrollo de los planes, se puede redireccionar estrategias de acción en el curso del proceso, la evaluación es compartida, abierta y proactiva.

Tal despliegue amerita de gerentes postmodernos, porque la sociedad, los educandos, los procesos administrativos son especialmente más flexibles, complejos, apoyados en las tecnologías y con una valoración más amplia de todos los sujetos inmersos en el hecho educativo, exige la aplicación de la democracia, contextualización, globalización, diversidad, compromiso por el planeta, la comunidad y para asumir el aprendizaje como un proceso humano y continuo, aperturarse a otras perspectivas de participación consciente, social, ecológica y pedagógica.

Por tanto, las escuelas como organizaciones aisladas, con ejercicio de la dirección de forma solamente descendente, con individuos acrílicos, cumplidores de pautas previstas por expertos o entes rectores, no tienen cabida actualmente. Hoy se aboga por la toma de decisiones consensuadas, el respeto a la condición humana, la interrelación entre entes y comunidades y el ejercicio de la auto, co y hetero-evaluación. Examinar esta realidad en el contexto de la educación de Colombia permite abrir un escenario de reflexión y significados relevantes, esto con base en la gestión eficaz.

## II. LA PROBLEMÁTICA

La educación en el país se rige por normas, una de las cuales corresponde a las áreas de gestión institucional, en éstas de acuerdo al Ministerio de Educación Nacional [1], se amerita atender cuatro áreas de gestión: la académica, directiva, de comunidad y administrativa. La gestión académica abarca lo concerniente a: diseño pedagógico (curricular), prácticas pedagógicas, gestión de aula y seguimiento académico. La gestión directiva comprende: direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión de estrategias, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar, relaciones con el entorno. La gestión con la comunidad corresponde a: inclusión, proyección a la sociedad, participación y convivencia, prevención de riesgos. La gestión administrativa concierne a: apoyo a la gestión académica, administración de la planta física y los recursos, administración de los servicios complementarios, talento humano, apoyo financiero y contable.

Como se aprecia es una composición amplia, engloba todos los agentes, recursos y la integración de estos en sus diferentes funciones, lleva a entender que el directivo no trabaja solo, o decide solo, porque tiene un complejo conjunto de procesos, organización

definida, aspectos a tener en cuenta, todos involucran toma de decisiones, ejercicio de acciones tendientes a la gestión eficaz. De acuerdo con [2], la gestión eficaz en el caso de las instituciones educativas, atañe al:

Objetivo de incrementar y garantizar la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y de las instituciones a través del trabajo en equipo y colaborativo, de la cultura de liderazgo, de la creación de un clima escolar en el que imperen los valores de la ciudadanía democrática, de la cooperación entre familia y escuela, teniendo en cuenta el nivel de expectativas de la comunidad escolar, la formación del profesorado, la gestión de proyectos, establecimiento de objetivos claros y perspicaces. (p. 78).

Aquí surgen varios componentes gerencialmente fundamentales, como el trabajo en equipo y colaborativo, clima escolar, cooperación, eso insoslayablemente se asienta en el liderazgo, diagnóstico real, toma de decisiones y gestión. Siempre en búsqueda de la optimización de los recursos humanos y materiales, condiciones, procesos y logros respecto a lo planificado y organizado. Se trata de todo un engranaje funcionalmente encaminado al máximo aprovechamiento de la infraestructura, talentos, creatividad y disposición para cumplir con eficiencia las funciones definidas para cada agente.

Esto lleva a preguntar ¿Cuáles características de la gestión eficaz identifican la escuela en el mundo contemporáneo?, ¿Cómo se pueden aplicar estas características en la realidad de la educación básica secundaria en Colombia?

## III. LA GESTIÓN EFICAZ Y OTROS CONCEPTOS CLAVES

Es fundamental recordar que la administración de forma general se basa en diagnóstico, planificación, organización, ejecución y control. Sus variaciones se vinculan al tipo de empresa, institución o ente, de allí se derivan los objetivos, recursos a contratar, la forma de disponerlos, dirigirlos y aprovecharlos. En el cuanto a la educación los directivos, estudiantes, comunidad, Estado y recursos, junto a los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, responden a un forma preconcebida de funcionamiento.

Esta labor tiene en común la formación integral del ciudadano, a la vez se distingue al abarcar los niveles y modalidades, por eso se busca el óptimo funcionamiento de los agentes, medios y, por ende, la previsión de actividades coherentes con el contexto, edad y otras características biopsicosociales del grupo. En algunas oportunidades quienes ejercen el rol de directivos en los planteles acceden allí, por experiencia, influencias políticas o méritos. Sin embargo, pocos parecen recibir una formación adecuada para desempeñarse como gerentes de una institución educativa. Así, la tendencia es conjugar experiencia, autoformación, o según como se presenten las situaciones se abordan.

Quienes se preocupan -y ocupan- por revisar la sustentación e investigaciones referidas a la gerencia en el ámbito educativo, pueden encontrar aportes importantes, como la gestión eficaz, la gerencia, liderazgo y comunicación horizontal. En cuanto a la gerencia, es cardinal tener claro previamente, de acuerdo a Hernández [3], “un gerente es el individuo adecuado para la administración del orden organizacional preestablecido, la implantación de sistemas y procedimientos, la coordinación y el control” (p. 5), como se aprecia son funciones precisas y de alta significatividad, porque de éstas depende la adecuada marcha de la organización.

Por tanto, amerita del conocimiento teórico y práctico de cada una de las labores enunciadas, para planificar, disponer, regentar y motivar al personal en el logro de los objetivos inherentes a cada

lapso del año escolar, respetando el contexto, la dinámica sociocultural de la comunidad, aprovechando las potencialidades de los educandos, colectividad, institución y docentes.

En este sentido, el gerente -o directivo- debe saber manejar las interrelaciones entre el personal, estar al tanto constantemente de los objetivos, su progreso, logros, obstáculos, diligencias a otros entes, cumplir los requerimientos de las instancias departamentales y nacionales, difundir las líneas de acción correspondientes, aclarar dudas, reorientar cuando sea oportuno, suscitar y animar la intervención y responsabilidad por las actividades académicas, de actualización profesional y administrativas propias.

Igualmente, debe contar con el dominio del diagnóstico de la comunidad, institución y visión de conjunto de los educadores, alumnos, familias, sociedad en la cual funciona el plantel, recursos existentes, faltantes, actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), todo esto para efectuar la toma de decisiones consensuadas, in situ, cuando se requiera, en beneficio diáfano hacia el proyecto institucional y según las leyes del país en materia de educación. Esto tiene como asidero el liderazgo, entendiendo que líder es:

La persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente [4].

El gerente educativo debe ser un líder proactivo, es decir, que diga y haga, para impulsar a las personas bajo su responsabilidad a comprender su labor y la trascendencia e identificarse con los objetivos previstos para cada año escolar; de esta manera el profesorado, personal administrativo, obrero, estudiantes y comunidad sabe que cuenta con una persona conocedora de la realidad existente, el proceso de faena de cada trabajador, apoya iniciativas favorecedoras, acuerda cambios o correcciones cuando es necesario y puede dar cuenta del avance del PEI en cualquier fase o momento.

Por eso la significación de saber motivar al personal, desde un buen y afectuoso saludo, palabra de felicitación por el resultado, o avance, bien encaminado a los objetivos del plan de trabajo institucional. Debe saber escuchar, observar, tomar decisiones equilibradas y justas, respetar y ganarse el respeto del personal, saber cuáles acciones puede efectuar cada integrante de la organización de mejor manera según las habilidades, destrezas, disposición, compromiso, trabajar en equipo y con diáfanidad, ejercer la comunicación horizontal y eficaz.

A la vez, impulsar la creatividad, estimular la resolución problemas con actitud profesional, humana y concienciada y tener en cuenta las posibilidades curriculares con una posición holística. Asimismo, desplegar la dimensión carismática, es decir, mediar para que el personal se sienta cómodo de comunicarse con él, trabajar allí y con esta organización, junto a evidenciar y enfatizar proactivamente en el valor de la integridad de toda persona y exponer aprecio hacia el prójimo. Ejerce también la creatividad para anticipar las estrategias, causas y efectos operantes para las diversas actividades, de este modo, cada integrante aporta lo mejor de sí, propiciar el trabajo colaborativo para incrementar la calidad institucional, eso se refleja en mejores ciudadanos, familias, comunidades, por ende, en un mejor país y planeta.

Ahora bien, en lo concerniente a la comunicación ésta puede ser descendente (de los jefes al personal, sin retroalimentación), ascendente (inversa a la anterior) y lateral u horizontal, esta última facilita la fluidez de la comunicación. Al respecto [5] indican: “se

desarrolla entre miembros del mismo nivel de jerarquía y se emplea para fines de integración y coordinación, proporcionando, a la vez, apoyo emotivo y social” (p. 323). Esto favorece el intercambio, la inclusión de todos en las tareas previstas, con su respectivo orden, así el líder vive el trabajo en equipo, con respeto, pero sin imposición de trabajos u objetivos.

Este tipo de comunicación ayuda a la expresión transparente de ideas, explicaciones, posiciones, argumentaciones, ayuda en la construcción de niveles cada vez más honestos de confianza y visión, beneficia superar las restricciones del trabajo, anula la dominación impuesta y unidireccional, involucra al director de la escuela en el dinamismo de la labor, sin perder su rol de orientador, canalizador y profesional. Se fundamenta en la aplicación de un código común y se optimiza la cooperación del personal por medio de una legítima estimulación, en todos los niveles jerárquicos. Además, evita cursos morosos y parsimoniosos en una organización. Estas definiciones y características relevantes, incumben ampliamente a la gestión eficaz.

#### IV. EL DIRECTOR DE LA GESTIÓN ESCOLAR

El directivo es de gran importancia para el organigrama funcional porque es el enlace del centro educativo con los entes rectores a nivel departamental y nacional, pues “el liderazgo del directivo es básico para la gestión eficaz” [6], porque a él compete prever, planificar y ejecutar la organización de la escuela, velar por su óptimo funcionamiento en planta física, administrativa, personal, estudiantes, académica, con la comunidad y entes regentes.

El director debe estar al tanto de las reformas legales, curriculares, estrategias de trabajo didáctico, recursos disponibles y canales de comunicación, tanto ascendente como descendente, para dirigir los escritos, documentos de evaluación, designación de presupuesto, afrontar conflictos laborales, entre estudiantes y con los padres y representantes. Asimismo, precisa impulsar la profesionalización o actualización del personal, la convivencia armónica, encarrilar las acciones cuando se desvían, el acatamiento de los objetivos de la educación, exigir mejoras en la calidad del trabajo didáctico, administrativo, articular esfuerzos, recursos y tiempo para el óptimo funcionamiento de la organización.

Toda esa labor genera, a nivel interno y externo, la identidad del plantel porque crea referencias vinculadas al desempeño propio y del personal a su cargo, representada en la coordinación formativa, didáctica, administrativa, así como a través de la interacción de los padres y representantes hacia la escuela y viceversa. El director es objeto de atención por múltiples personas, todos esperan y exigen de él condiciones idóneas, como: saber dirigir, delegar, tomar decisiones, comunicar los mensajes con claridad, a quien debe y por el canal adecuado, velar por el respeto hacia los docentes, educandos, personal obrero, administrativo y demandarlo cuando es forzoso. En consecuencia debe establecer un equilibrio en las interrelaciones, de carácter humano, con respeto y cordialidad.

El gerente escolar debe contar con una visión integral del plantel y la colectividad, para saber hacia dónde administrar los recursos, potencialidades y superar las amenazas existentes, porque cada plantel es diferente en sí mismo, por la dinámica socioeconómica, cultural, geográfica, ambiental. La visión es un marco contextual a la vez una proyección e intencionalidad. Ésta debe ser del dominio público tanto de los docentes, demás personal, como estudiantes y familias, para que todos trabajen con el mismo norte, igualmente requiere ser significativo para ellos.

A la par, el directivo amerita estar al tanto de los procesos, elementos, agentes a atender, los que necesitan mayor atención para rebasarlos y lograr los objetivos, es decir, una educación de calidad y epocalmente coherente con procesos como la globalización, complejidad, dialogicidad, aprender haciendo, trabajo en equipo, el

aprendizaje significativo y la inter, intra, multi y transdisciplinariedad.

En sí el director se compromete accionar respecto al óptimo funcionamiento de la institución, admite el liderazgo pedagógico, social y cultural, es responsable de forjar las realidades adecuadas para el despliegue de la función formativa dirigida a los estudiantes, así toda labor institucional lleva a disfrutar de los logros académicos previstos para cada grado de estudio. Por tanto, la función directiva se asume como valiosa y compleja.

## V. GESTIÓN EDUCATIVA EN COLOMBIA

El Ministerio de Educación Nacional ha dispuesto un conjunto de normas, como la Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación, en la cual se prevén las directrices para reformar y organizar al sistema educativo, se definen los niveles de gestión y políticas educativas con base en las instituciones, sea a nivel municipal, distrital o departamental; éstas indistintamente de su nivel deben diseñar e implementar su adecuado Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El desarrollo, organización, características de la educación se amplía y puntualiza por medio de un conjunto de leyes y decretos, como el de Profesionalización Docente, en éste específicamente el artículo 6, indica lo siguiente: los directivos docentes son “quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas” [7]. Estas pautas concuerdan con los aspectos expuestos en relación a la administración y gerencia, porque indican al gerente del plantel las funciones a desempeñar, a diferencia de las empresas u organizaciones de capitales o mercado, se agrega la labor de programación en las instituciones educativas.

De este modo, se traslada al ámbito educativo las creaciones de la administración sin menospreciar el rico y relevante aporte, más con la interdisciplinariedad vigente, lo reprensible en Colombia es el carácter técnico y procedimental dado a estas funciones, porque el gerente o directivo tiene que ejercer la vigilancia y fiscalización en los profesores, estar alerta a la calidad de su desempeño a través de las derivaciones de evaluación continua. Así, las normas de gestión tienen un carácter operativo, dada la importancia otorgada al producto, sin énfasis en el proceso.

Esto crea una debilidad en el sistema educativo, porque los índices y cálculos estadísticos no reflejan en su totalidad aspectos cualitativos a mejorar. Por eso una de las desventajas de las pruebas estándar y de los patrones de calificación de las instituciones se reflejan en que se apartan de representar las condiciones ciertas de la relación didáctica-pedagógica- social- contextual de cada plantel, a fin de cuentas se forman seres humanos, se ejerce por seres humanos y el objetivo de la educación no es aportar operarios para las empresas, sino ciudadanos con formación integral, es decir, en el ser, hacer, conocer, convivir para la sociedad, el país y el planeta. De acuerdo con Mallama [8], en el caso de Colombia, se oportuno acotar:

La eficiencia se relaciona con la optimización y racionalización en cuanto al uso de los recursos y el buen manejo administrativo a nivel nacional y territorial. Pero, a pesar de esto, la trasescena revela una tendencia hacia la mercantilización y privatización del sector educativo pues como apunta Estrada (2003). 'se ha emprendido una profunda reforma estructural de tipo neoliberal, que ha tenido como eje la flexibilización y la restricción del presupuesto educativo' (p. 88).

Se evidencia un proceso dialéctico entre el ser y el deber ser, porque se plantea mejorar las disposiciones de los recursos humanos y materiales existentes para obtener excelentes logros posibles, pero lo apareja una política de privatización y mercantilización

contribuyente a disminuir el número de instituciones públicas de educación, reubicación de docentes y ampliación de la matrícula por educador, pero no siempre en calidad de la formación, porque no se cuenta con la inversión creciente en educación.

Acotada esta realidad, se tiene que uno de los instrumentos básicos para organizar la gestión eficaz en las instituciones educativas de preescolar, básica y media es el PEI, basado en requerimientos de la ley colombiana, en tanto puntualice “unos principios, objetivos, estrategias pedagógicas, criterios evaluativos, organización administrativa y un manual de convivencia que orienten su acción educativa y sus formas de gobernabilidad escolar, e integre a la comunidad en general” (p. 53) [8].

De esta manera, la autonomía escolar se concreta dando oportunidad de participación y trabajo en equipo tanto a directivos, docentes, padres, representantes, estudiantes y demás personal, a la vez se da pie a la descentralización. El éxito de lo previsto allí depende exclusivamente de los agentes contextuales, porque el Ministerio de Educación Nacional solo da pautas generales, en este particular también es necesario tener en cuenta la realidad concerniente a los presupuestos nacionales, departamentales y de las alcaldías para planificar acerca de los aportes y actividades posibles.

El ente rector de la educación nacional ha determinado amparar a todos los ciudadanos en una formación de calidad en varios aspectos, entre éstos: la gerencia institucional, cobertura, perfección pedagógica y eficiencia, que suscite escenarios efectivos de desarrollo y satisfacción para quienes ocupan en el espacio patrio. Para esto es primordial concretar la equidad de realidades sociales, así como la justicia y la competitividad. Lo anterior exige gerentes con equilibrio profesional, emocional, moral, social y consciente de la situación de la institución.

Sin embargo, los directivos se enfrentan a una realidad: las evaluaciones para clasificar los resultados aprendizajes de los estudiantes, con incidencia en la acreditación, lo cual ha reenfocado los fines de la educación, atendiendo más los componentes a ser reconocidos en estos exámenes, trocando la gestión educativa en un proceso forzoso para conseguir la noción de calidad a veces más económica (garantizar prestigio, matrícula y aportes de los padres representantes) en detrimento de la formación integral de los ciudadanos. Un desatino a solventar con apremio.

## VII. LA GESTIÓN EFICAZ: ESCUELA, DOCENTES

El término eficaz tiene diferentes interpretaciones, lleva a entender la posibilidad de acciones que varían según las personas involucradas, los criterios, el para qué, cómo y los efectos. De acuerdo con [2], la escuela eficaz “promueve que cada alumno alcance, de forma duradera, el mayor nivel posible en todos los aspectos de su rendimiento y desarrollo integral, más allá de lo previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial, situación social, cultural y económica” (p. 78).

Por tanto, se hace referencia a la formación en el ser, hacer, conocer y convivir, al aprendizaje significativo, el aprender haciendo, la contextualización, se trata de un ideal; para esto se deben enfilear todos los esfuerzos, recursos, potencialidades y habilidades posibles, a fin de hacer de la educación, así como de la acción pedagógica y didáctica en la escuela una labor diferente a la memorización, unidireccionalidad y la imposición de contenidos para satisfacer intereses mercantilistas y políticos, es decir, ser parte de un índice más.

Además, de lo expuesto, es importante examinar la vinculación entre gestión eficaz y calidad, porque ambas se encuentran a fin de procurar la escuela eficaz. La calidad, es ambigua, subjetiva y cambiante, porque los parámetros dependen del qué, para qué, de los

avances de la sociedad, país; sin embargo, tiene una base: aquello excelentemente realizado, ya sea una actividad, un producto, un resultado esperado. La calidad como perfección se acoge a la representación de seguridad o ausencia de desperfectos. Se dirige a asegurar el desarrollo de las ocupaciones de modo pertinente, lógico y coherente a los objetivos propuestos por la organización desde el inicio, relacionándose, básicamente, con la ejercición de una cultura de calidad, así cada integrante de la institución aporta lo mejor de sí, se trabaja en equipo y se asumen adecuadamente las competencias y proyectos.

Baltodano y Badilla [9], indican que la noción de calidad como evolución “apela al cambio cualitativo o valor agregado que ocurre por lo menos en el educando, en términos de conocimientos, destrezas y habilidades” (p. 155). Su cálculo no es simple, porque envuelve precisar qué se entiende como valor y una rigurosa evaluación de componentes intrapersonales y exógenos; igualmente, al tratarse la educación de un proceso social, cultural, político, entre otros factores, los centros educativos no pueden controlar todo lo determinante en la formación integral de los alumnos.

El conocimiento de calidad se enlaza al acomodamiento o habilidad para el logro de los planes, relaciona la calidad con la satisfacción o cumplimiento de los requerimientos y necesidades o deseos de los usuarios, en este caso de los estudiantes, padres, maestros, directivos, Estado. No obstante, la calidad de la formación se manifiesta en los aprendizajes cualitativamente apreciables, en el aprendizaje significativo, ser crítico, analítico, reflexivo, investigador, creativo, humano, desplegar autonomía en el aprendizaje, valorar su contexto, la familia, el país y asumir roles proactivos en favor propio y de la comunidad, ejercer actitudes éticas y desarrollar la creatividad, así como la disciplina para administrar bien el tiempo, espacio, compromisos en cuanto a las tareas asumidas, cooperar en las diversas actividades con alegría y entusiasmo, expresar iniciativas coherentes, lógicas, actuar con prudencia al juzgar y decidir.

Entonces, la calidad, en el caso de la educación, se examina de acuerdo a la relación teoría -práctica de los diseños curriculares, tácticas de enseñanza, recursos de apoyo, formación de los educadores, ambiente institucional (cordialidad, seguridad, paz, amor, justicia) y participación en los procesos de indagación tanto por parte de los maestros como alumnos, interrelaciones cordiales entre directivos, docentes, comunidad, educandos y demás personal del plantel, logros de los fines de la educación.

El gerente educativo precisa crear y desarrollar la manera de asegurar la calidad de la educación, esto significa procurar el óptimo trabajo y comunicación del personal, sustentación coordinada y escrita de toda la documentación inherente a los procesos administrativos, didácticos y legales, trabajo consensuado, colaborativo y revisión constante de los avances, preocuparse y ocuparse de la actualización profesional del personal, saber delegar, ser justo al evaluar procesos y resultados, redirigir cuando sea pertinente, compensar, motivar y apoyar los éxitos, los procesos afianzadores de ciudadanos epocalmente conscientes, proactivos, autónomos y emprendedores.

Aclarado esto, se considera ahora la escuela eficaz en cuanto a las características identificadoras. En este sentido, [2] subrayan la existencia de particularidades relacionadas con la institución y el trabajo en clase (ver tabla 1), así se tiene:

Tabla 1: Características de las escuelas eficaces.

<b>aula</b>	<b>centro</b>
Formación del profesorado	Implicación y colaboración de los padres y representantes en el proceso de E- A de los alumnos y en la comunidad
Planificación colaboradora	Interacción director-profesores-alumnos-padres
Gestión organización de aula	Cultura escolar positiva
Metodología activa	Objetivos superiores claros y concretos
Interacción positiva A/P	Existencia de buenos líderes institucionales y pedagógicos
Fuerte liderazgo	Predominio de la planificación y ejercicio de la autonomía de los docentes
Búsqueda, reconocimiento, difusión de valores propios de la escuela	Buen empleo de recursos humanos
Evaluación del proceso E- A del alumnado	Centros que aprovechan el apoyo externo y los recursos materiales que poseen
Evaluación de la práctica docente	Posibilitan un trabajo efectivo
Manejo de la heterogeneidad de los alumnos	Desarrollo de actividades con las familias así como un continuo contacto informativo
Establecer reglas claras y precisas, fomentar el manejo explícito de la disciplina	Promueve el desarrollo de todos los alumnos más allá de lo esperado Coordinación entre el profesorado

Fuente: Penalva, Hernández y Guerrero [2].

Aquí se conjugan varios procesos, dada la insoslayable participación del gerente escolar desde un desempeño diáfano, respaldado por el trabajo conjunto, es decir, en equipo con el personal, los padres y representantes y comunidad; para esto amerita carisma, comunicación horizontal, respeto y saber comunicar los aspectos emanados del ente rector, tamizar esto con los objetivos de la educación, contextualización y potencialidades humanas, planta física y de recursos existentes.

Conjuntamente, se enfoca cada objetivo, cada actividad y estrategia de acción a maximizar el aprendizaje integral de los estudiantes, sin desdeñar a los alumnos por su origen o características biopsicosociales, atendiendo a su vez las diferencias de intereses, necesidades, habilidades y acceso al plantel, porque para algunos educandos puede que la distancia entre su lugar de domicilio y la escuela o liceo sea determinante, la posibilidad de contar o no con fuentes eléctricas, medios de investigación on line, calidad de alimentación y atención y/o apoyo de los adultos significativos. Como se aprecia, es compleja la diversidad de aspectos, factores y elementos a atender, pero no son imposibles de canalizar y guiar hacia su óptimo aprovechamiento.

Un aspecto relevante es que la escuela, o plantel, no puede ser una isla en la comunidad, se requiere el trabajo, motivación, sensibilización y colaboración efectiva de los padres y representantes, porque la institución no es para cuidar estudiantes, no es depósito con horario, es un centro enfocado en formar personas integralmente. Vencer las resistencias al cambio con constancia y razonamiento, aperturar mediante el trabajo planificado la cultura de la responsabilidad compartida entre docentes-directivos-padres y/o representantes, es una tarea en favor de la acción eficaz de la escuela.

Igualmente, se demanda de personal docente actualizado, motivado para aplicar las estrategias didácticas adecuadas al grupo y los objetivos propuestos en el PEI, porque ellos son los primeros llamados a desempeñar excelentemente su labor, cada profesor tiene en sus acciones, decisiones y liderazgo, la oportunidad de hacer aflorar los saberes previos, enriquecerlos, modificarlos, ampliarlos o incorporar otros a través de estrategias didácticas realmente aperturantes hacia el saber estar, estar, saber hacer, saber investigar, saber estudiar y crear, esto es actuar como mediador, saber o

escuchar a los alumnos y procurar la participación con sentido e intencionalidad formativa.

Murillo, [10], acota que en 1966 se tiene como referencia del surgimiento de estudios relacionados con la eficacia escolar, desde el informe Coleman, en el cual se acusa a la escuela de no favorecer el rendimiento del estudiante, apoyado en cálculos estadísticos, el interés por rechazar, comprobar y ampliar este aporte, acarrió algunos de los modelos aludidos, esto dio pie al auge del estudio de la eficacia escolar, al punto que se tiene como referencia “en 1997 se publicaron 114 estudios de eficacia escolar sólo en el Reino Unido” (p. 24) [10]. En este orden de ideas, [2] presentan el modelo de Creemers respecto a la eficacia docente:

Tabla 2: Modelo de creemers: eficacia docente.

Alumno	Motivación Antecedentes Aptitudes Tiempo destinado para la tarea Oportunidad para aprender	
Contexto	Organización de horarios Supervisión Oportunidad de aprender	
Escuela	Calidad educativa	Reglas y acuerdos sobre la enseñanza en el aula Políticas de evaluación
	Calidad organizativa	Política de organización Supervisión Profesionalización y cultura escolar orientada hacia la eficacia
	Tiempo	Horarios Normas Acuerdos Entorno ordenado y tranquilo
	Oportunidad para aprender	Currículo escolar/ plan de trabajo de la escuela Consenso sobre la misión de la escuela Normas y acuerdos sobre cómo implementar el currículo
aula	Calidad del currículum	Explicitación Ordenación Estructuración y claridad de metas y contenidos Organizadores previos Evaluación
	Procedimiento de agrupación	Agrupación según capacidades a Aprendizaje cooperativo
	Comportamiento del profesor	Gestión, atmósfera ordenada y tranquila Altas expectativas Formulación de metas claras Estructuración y claridad en la presentación del contexto Preguntas frecuentes

Fuente: Penalva, Hernández y Guerrero [2].

En la tabla 2 se presentan algunos aspectos referenciales en torno a la eficacia docente, aborda dos agentes y dos contextos puntuales para la educación. En relación con los estudiantes, indica: la motivación, antecedentes, aptitudes, tiempo destinado para la tarea, oportunidad para aprender, cada educando tiene sus intereses y necesidades, es fundamental que el educador diagnostique los mismos y los conjugue con el diseño curricular vigente por medio de estrategias didácticas acordes a las características biopsicosociales del grupo.

En este sentido, son importantes la técnica de la pregunta y respuesta, principalmente para no concebir preguntas conducentes a respuestas monosílabas, sino generadoras de pensamiento, razonamiento, lógica, argumentación, expectativa para investigar; igualmente, se tienen los juegos didácticos, las simulaciones, cambio de roles, trabajos en pequeños grupos, dramatizaciones, periódico mural, mesa redonda, phillis 66 (que se puede re-crear), el científico descubre y comunica, fungir de periodistas, títeres de diversos tipos, carteleras, organizar una feria con stand acerca de los trabajos de

indagación, invitar a personas de la comunidad para tratar un contenido predefinido, entre otras opciones posibles de desplegar durante todo el año escolar y adecuadas a cada contenido y/ proyecto de aprendizaje.

De esta forma el docente se sustrae de ser informador de contenidos y el aprendiz deja de ser receptor de contenidos, para participar desde sus saberes previos en la construcción de otros saberes, como un espiral permanente en el cual educador y escolares aprenden, se desarrollan las clases más dinámicas, se diversifican las actividades con sentido e intencionalidad formativa, se puede lograr la formación integral.

En cuanto al tiempo destinado para las actividades escolares es importante por parte del estudiante la concienciación respecto a la dinámica, complejidad y cambios en el conocimiento, porque en las clases apenas se aborda una parcela de ese todo, de allí la trascendencia de la lectura comprensiva, los análisis y síntesis escritos en casa. Asimismo, el maestro no debe abusar de estas asignaciones, lo designado debe ser formativo, no una labor de premio y castigo.

El docente, a su vez, precisa atender la oportunidad para aprender, porque todos los alumnos deben contar con igual posibilidad para aprender, no preferir grupos de estudiantes por su raza, credo, posición social o habilidad para alagar al profesor, es responsabilidad del educador propiciar igualdad de participación, sin desmedro de los liderazgos en el aula, pero mediando para la equidad de condiciones, medios e intervención.

Cada estudiante tiene sus aptitudes, algunos para el dibujo, otros para armar, leer, redactar, dirigir, realizar trabajos manuales, deporte, cantar, ejecutar instrumentos, cálculos matemáticos; diagnosticarlas contribuye a su aprovechamiento y el rol profesional debe dirigirse también a fortalecer otras habilidades relevantes, desde el enfoque que el ser humano está en constante aprendizaje y cuando hay motivación e interés si se puede.

El contexto es otra realidad fundamental, en el caso de básica secundaria la organización de horarios debe atender la optimización de la distribución, a fin de no desequilibrar la balanza entre asignaturas más teóricas o más prácticas, conjugar esta interrelación de forma inteligente abre posibilidades de mejor aprovechamiento escolar. Además, se tiene la supervisión, cuya función de continuidad, coherencia, pertinencia, eficacia y orientación, debe perfeccionar el hecho educativo.

En lo concerniente a la calidad educativa en la escuela se indican los acuerdos de coexistencia en el plantel, desde los cuales todo el personal, alumnos, padres y representantes tienen una plataforma básica de entendimiento y acción, esto debe ser elaborado conjuntamente entre todos, hacerlo parte de la comunicación cotidiana para su empleo y comprensión, así deja de ser solo un requisito administrativo, para cumplir el rol de instrumento de mediación de acuerdos de interrelaciones.

La evaluación es otro proceso principal. Claridad en cuanto a su previsión, técnicas, instrumentos y concienciación al despliegue más que a sus resultados, es cardinal. Es responsabilidad compartida su organización y su concepción como integral, urge combatir la conformidad con la calificación mínima aprobatoria, para enfocarse en la formación integral y óptima. En este sentido, es oportuno aclarar la pertinencia de trastrocar la cultura del mínimo por una cultura de básico y mejor, porque algunas personas se quedan/plantan en lo mínimo y no avanzan.

El directivo y los docentes deben tener acuerdos y despliegues palmarios en lo tocante a la política de coordinación, supervisión y cultura hacia la eficacia, esto se realiza por medio de la comunicación horizontal, de la lectura y comprensión de las funciones, de la presentación semanal, quincenal a la coordinación de

los planes de trabajo y su respectiva revisión teórico- práctica. Aquí entra en juego la gerencia proactiva, de objetivos reales, consenso, respeto para todos, así como identificar, seleccionar, constatar los colaboradores adecuados para cada labor. Ejercer el liderazgo con equilibrio, practicar el poder de dirigir, inducir y orientar más que imponer o amenazar.

Una condición esencial es la formación de una cultura de eficacia, porque así tanto educadores como estudiantes se inmiscuyen con actitud de compromiso en colocar en acción todos sus esfuerzos, habilidades y destrezas en pro de la formación integral. Si otros países, como Japón y Finlandia, han podido avanzar en este sentido, a pesar de las vicisitudes vividas, en Colombia con las bondades de la naturaleza, habitantes con cualidades valiosas, si se puede, esto debe ser una política de Estado y de empeño ciudadano a través de los medios de comunicación, de los líderes locales y nacionales.

Esta cultura de eficacia inicia desde las familias, cuando se abocan a aprovechar sus virtudes, potencialidades y hacer de su realidad una mejor forma de vivir, no depender del paternalismo de Estado, saber exigir sus derechos y cumplir sus deberes, propiciar la lectura comprensiva, crítica reflexiva, la valoración de su contexto, ambiente, cultura, erigir la honestidad, responsabilidad, ética, condición humana, es decir, no acompañar el juego a la cultura capitalista y políticas de beneficios para pocos. La cultura de la eficacia ayuda a no creer ciegamente en cualquier promesa política o de otra índole, a proponerse metas reales y progresivamente indicadoras de una mejor interrelación social, económica, política, cultural, tecnológica y ecológica. Es una tarea urgente y como tal la gerencia en las escuelas tienen rol importante.

## VII. CONCLUSIONES

La escuela, los institutos y la universidad, como establecimientos educativos, son organizaciones con complejidad variada, según sus propias características. La administración, representada en la administración educativa, aporta, enriquece y guía los procesos de planificación, organización, ejecución, control y retroalimentación. Esta labor permea y marca todas las decisiones y gestiones en el ámbito educativo, por eso en el caso de la administración, el directivo del centro escolar, se constituye en un agente organizador, guía, mediador, quien toma decisiones, lidera procesos, procura la eficacia en cada trabajo e interrelación. Tiene grandes responsabilidades porque es el enlace entre la cotidianidad de las clases y los entes político- administrativos, todo eso exige un conjunto de cualidades insoslayables como saber: comunicar, escuchar, observar, decidir, planificar, estar al tanto del fundamento legal, didáctico, pedagógico, de la realidad de la comunidad, los educandos, docentes y demás personal del plantel.

Del conjunto de aspectos integrantes de la gerencia educativa se examinó en este artículo la gestión eficaz, la cual ha sido expuesta en modelos diversos, en éstos se plantea la relevancia de atender la ampliación y responder por la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, así como del centro de educación con base en la labor conjunta y colaborativa, liderazgo, clima escolar democrático, participación proactiva familia y escuela, asumiendo las perspectivas de la comunidad escolar, la actualización profesional de los educadores y demás personal, la elaboración de proyectos, delimitación de objetivos reales, coherentes, pertinentes e inteligentes.

Como se aprecia, la gestión eficaz se vincula con liderazgo, calidad, organización justa y contextual y gerentes con sentido de compromiso y profesionales competentes para promover una educación óptima en el ser, hacer, conocer y convivir. Por esto la gestión eficaz abarca diferentes ámbitos, agentes y procesos interrelacionados, dinámicos al participar de una sociedad compleja,

dialéctica y deseosa de logros importantes para las generaciones de relevo del país.

Esta concepción se aleja de la práctica tecno-instrumental imperante en Colombia, porque no se sustenta en rendimientos y logros mecánicos, lineales, sino en una labor de comunicación, consenso, motivación, asertividad, pro acción y valoración de todos y cada uno de los integrantes de la institución escolar. Lo ideal, entonces, es que la gerencia educativa favorezca una coexistencia humana, social, del ciudadano como seres pensantes, con devenir y proyectos, quienes pueden aprender, cambiar y proponer opciones de acción coherentes para el beneficio de las instituciones como la sociedad en general. Ese es inexcusablemente el desafío planteado para la educación a fin de viabilizar la cimentación de una gerencia educativa contextual, impulsadora de mejores condiciones, procesos y resultados.

## VIII. REFERENCIAS

- [1] Ministerio de Educación Nacional. (2008). Serie Guías N° 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá.
- [2] Penalva, A., Hernández, M. A. y Guerrero, C. (2013). La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 16 (2),77-91.
- [3] Hernández de C., R. (2005). Epistemología y Formación Gerencial: un enfoque Holístico. Revista Negotium 1 (1) 3-11.
- [4] Gento, S., Palomares, A., García, M. y González, R. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Simposio, XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas-CIOIE- Granada, España.
- [5] Sánchez de G., M. y Hernández, Z. (2007). Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica. Telos, 9 (2), 318-344
- [6] Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9, 2.
- [7] Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1278 (2002). Bogotá, Colombia.
- [8] Mallama M., G. (2014). Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública. Universidad Pedagógica Nacional. Trabajo de grado.
- [9] Baltodano Zúñiga, V. J. y Badilla Alvarado, A. R. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. Revista Electrónica Educare, XIII (2), 147-158.
- [10] Murillo Torrecilla, F. J. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Bogotá: Convenio Andrés Bello.