

Revisión

EL EMPODERAMIENTO PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA UNIDAD EDUCATIVA

Empowerment for Management in the educational unit

Milena Aracely Estupiñán-Guamani, Maestrante Universidad Tecnológica Indo

América. milenaguamani@gmail.com, Ecuador

Recibido: 1/11/2017

Aceptado: 18/12/2017

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a reflexionar sobre las transformaciones de la gestión directiva para el aseguramiento de la calidad educativa, en la institución educativa San Pio X, desde la perspectiva del empoderamiento a todos los gestores de la institución para lograr la calidad y la excelencia en la consecución de los objetivos propuestos con la implementación de un modelo de excelencia, a partir de un diseño metodológico correlacional, causal puesto que da una mirada a la gestión directiva en un momento determinado en la vida de la institución. Se valora además la gran importancia de gestión directiva para alcanzar los resultados académicos y sociales esperados.

Palabras claves: gestión directiva, empoderamiento, calidad, excelencia.

ABSTRACT

This work is aimed at reflecting on the transformations of the directive management for the securing of the educational quality, in the educational institution San Pio X, from the perspective of the empowerment to all the managers of the institution to Achieving quality and excellence in achieving the objectives proposed with the implementation of a model of excellence, based on a correlational methodological design, causal because it gives a look at the management at a certain time in the life of The institution. The importance of managing management to achieve the expected academic and social outcomes is also valued.

Key words: directive management, empowerment, quality, excellence.

INTRODUCCIÓN

La gestión directiva de una institución educativa es un factor esencial para el éxito de su proyecto educativo, como todo proceso que involucra personas, “no es algo que pueda llevarse a cabo desde la teoría”. Fundación Origen (2010:1); por el contrario, es el resultado de la

interacción de las necesidades de todos los involucrados en la dinámica propia de la organización, así como de los cambios socioculturales que se producen, en función de cumplir la misión que como institución tiene la escuela que es dar educación de calidad.

Desde esta perspectiva, son muchas las instituciones educativas que han implementado alguno de los modelos de gestión de calidad que han sido aceptados, sin embargo, no son muchos los estudios que hay sobre los resultados que dicha implementación ha tenido de cara a la intencionalidad misma de la educación.

En la institución educativa San Pio X, se inició un proceso de mejora continua desde la perspectiva del empoderamiento para la transformación de la gestión directiva, a partir de la implementación de los modelos de calidad y de excelencia en el contexto ecuatoriano, ya que el Ministerio de Educación, ha ido introduciendo en el ámbito de la educación, la urgencia de mejorar la calidad del servicio que se presta.

DESARROLLO

La gestión de la Escuela está en manos del equipo directivo. Hay, como en todas las organizaciones, niveles de autoridad y de toma de decisiones, que no se establecen desde una mirada impositiva, pero tampoco desde un sistema *laissezfair*. El éxito en la dirección está en el empoderamiento de todos los que intervienen en este proceso de dirección.

Empoderamiento o apoderamiento se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades. Wikipedia (2015)

Para Blanchard, Carlos & Randolph(1997) citado por Fang,Y. P(2013), el empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

El proceso de empoderar pasa por diferentes etapas. Blanchard, Carlos & Randolph(1997)

- Estimulación del liderazgo de los mandos intermedios de la organización.

- Compartir la información con todos los empleados para que entiendan la situación actual en términos claros, crear confianza, desaparecer el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudarlos a ser más responsables y a su vez estimularlos para que sientan la organización como suya.
- Generación de la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la organización, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.
- Reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia

El origen de la filosofía del empoderamiento se encuentra en el enfoque de la educación popular desarrollada en los años 60 a partir del trabajo Paulo Freire. El enfoque participativo surge en el campo del desarrollo de los años 70; y consiste en "un proceso de reducción de la vulnerabilidad y en el incremento de las propias capacidades de los sectores pobres y marginados, que conduce a promover entre ellos un desarrollo humano y sostenible.

El empoderamiento en la gestión educativa.

Paulo Freire (2008), refiere que el empoderamiento en el campo educativo tiene sus raíces en el concepto de "concienciación", fijando su filosofía en situar al individuo en el centro de su vida para que comprenda sus circunstancias personales y el entorno social en el que vive, siendo esta una de las características fundamentales en la gerencia educativa.

Según esta interpretación, el empoderamiento implica una transformación de la conciencia personal. Estos elementos son; el vínculo con los derechos, rendición de cuentas, participación, no discriminación y atención a los grupos vulnerables.

La Unidad Educativa San Pio X es una importante institución educativa con niveles educativos altos, a nivel provincial y nacional, en donde día a día se busca la superación y la consolidación de sus bases, sin embargo, existe la presencia de problemáticas que afectan a la organización educativa repercutiendo en el sentir de la pertenencia de los docentes hacia sus funciones y el empoderamiento de cada uno desde los directivos hacia los docentes y viceversa y los niveles de comunicación.

Entre los principales problemas que se identifican en este contexto escolar que afectan la organización se pueden señalar:

- la falta de concisión asertiva,
- bajos niveles de empoderamiento,
- malas relaciones laborales,
- falta de consenso en el desarrollo de ideas.

Ante la problemática planteada surge la necesidad de fortalecer la del empoderamiento en la gestión de la institución escolar.

A nivel macro se habla de gestión educacional, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educacionales y de la creación de políticas educativas tomando como referente el marco curricular nacional. Mientras que en el nivel micro podemos situar a la Gestión Escolar como aquella disciplina que enfatiza principalmente en el aprendizaje organizacional, y que genera procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa. Manual de gestión directiva en un modelo holístico (2010:2)

En el sistema educativo, la gerencia directiva es el pilar principal del éxito y buen funcionamiento, comprende el eje que dirige y orienta el accionar de las actividades escolares, administrativas, organizacionales y financieras, parámetros que permiten y garantizan la consecución de un nivel de organización óptimo para el funcionamiento de la institución.

En cuanto a la gestión en el sector educativo Casassus (2000) ubica la Gestión en cuatro ámbitos:

- Gestión de los recursos ocupada de ejecutar los activos para lograr los objetivos; la Gestión de interacción en donde se interrelacionan las diversas ideas de los participantes de la organización;
- Gestión de aprendizaje en la cual sus procesos son aprendizajes que hacen mantener vigente la empresa y han de estar articulados con el entorno; y la Gestión en la calidad en la que la calidad es la base fundamental de la totalidad de procesos imprimiéndole importancia a los valores compartidos por los integrantes de la organización que fortalecen los compromisos, base para la toma de decisiones en la organización.
- Gestión Administrativa y Financiera. Es el área que tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable (MEN, 2008). En las organizaciones escolares la Gestión administrativa y financiera es de gran relevancia puesto que de la manera como se maneje la misma, dependerá el alcance de las metas educativas

puesto que, sin los recursos adecuados un proyecto educativo no puede llegar a realizar lo que se propone.

- **Gestión Académica.** Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la Gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, Gestión de clases y seguimiento académico (MEN, 2008).

El mando de una institución no es tarea fácil, sin embargo, si quien está al frente como gerente muestra una dinámica de empoderamiento para ejercer la gerencia directiva y adicional, estrategias gerenciales aplicables e innovadoras, amplios conocimientos, actitudes, aptitudes, convicciones, responsabilidad y compromiso se puede lograr una gerencia directiva exitosa.

En tal virtud este estudio se interesa por penetrar en la esencia de esta como objeto de estudio. De ahí que se necesita comprender la dimensión conceptual del empoderamiento, la gerencia directiva y los conceptos relacionados con este.

Comprender estas conductas es situarse en un nivel de análisis y de intervención que más allá del individuo, que se interesa por los sistemas sociales, comprenden desde factores micro sociales como la familia, los sistemas de apoyo informal o los grupos de ayuda mutua, hasta factores macro sociales como la ideología dominante o el tipo de política social desarrollada, que inhibe o promueve una red institucional en sectores en riesgo, instituciones sanitarias, sociales, culturales.

El liderazgo no es solo autoridad y mando, González (2004) subraya el importante papel del director como líder cultural que puede crear, sostener e incluso cambiar, la cultura de la escuela, pero además, se insiste no sólo en la importancia de atender a los aspectos concretos y a corto plazo del funcionamiento del centro escolar, sino, sobre todo, a aquellos de carácter más estratégico, que tienen que ver con valores, propósitos y compromisos a largo plazo con una determinada visión de lo que habría de ser y cómo debería funcionar el centro escolar, este concepto es importante en la investigación y es que se toma como referencia para el desarrollo de esta.

La gestión educativa asume a la gestión directiva como uno de sus cuatro campos de acción, esta se refiere al cómo el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de

gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (Ministerio de Educación República de Colombia , 2008).

Gestión directiva es una serie de procesos que orientan las acciones de quienes tienen la importante función de liderar la administración de las organizaciones educativas, adicional de igual forma, es la posibilidad para transformar y construir en el ámbito de la institución, lo cual a su vez se halla inmersa en la dinámica educativa general que se fundamenta en las políticas públicas vigentes. (Miranda & Tabares, 2015).

La Gestión Escolar Directiva es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales e involucra a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional que está en manos de docentes y directivos. Incluye la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad. En estos precedentes se puede concebir a la gestión directiva como el direccionamiento, control, organización estratégica, participación, toma de decisiones, clima escolar y relaciones con la comunidad, en donde el rector o director es la cabeza hacia el horizonte fijado involucrando diferentes procesos.

Procesos Gestión Directiva según la Guía No 34 del MEN.

- Direccionamiento estratégico y horizonte institucional: lineamientos que orientan al establecimiento educativo.
- Gestión estratégica: Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación
- Gobierno escolar: Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia
- Cultura institucional: Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas

- Clima escolar: Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles
- Relaciones con el entorno: Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo. (Ministerio de Educación República de Colombia , 2008)

El director en la gestión directiva.

Marchesi y Martín (1998), citado por el Manual de gestión directiva en un modelo holístico (2010:3): “El trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan es que sus funciones se han ido acumulando unas sobre otras. El Director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del Director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela. Las tensiones más importantes que afectan al Director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, entre la autonomía y la rendición de cuentas

El gestor adquiere una responsabilidad moral con el tipo o estilo de gestión directiva que adquiera y maneje frente a su contexto educativo y a la sociedad, de igual forma constituye un compromiso público para coordinar de manera efectiva al resto de la comunidad educativa para la marcha del plantel, amerita aunar voluntades y diferencias de criterios para la consecución de objetivos comunes, promoviendo el desarrollo personal y colectivo de los actores del contexto educativo.

Características y funciones del director en las instituciones educativas.

Algunas de las características de un director en la gestión directiva son:

- Mostrar un alto nivel de liderazgo y un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones, acorde las necesidades y exigencias.
- Creer en la educación inclusiva como estrategia de progreso y equidad, confiar en las capacidades de sus estudiantes como en la de sus docentes, motivarlos continuamente.
- Aplicar estrategias de cambio, mejora, compromiso y liderazgo.
- Debe ser líder, proactivo, flexible, paciente, de mentalidad abierta, dispuesto al diálogo, justo, organizado, responsable.

- Facilitar los canales de comunicación, fomentar el intercambio de experiencias, busca y fomenta apoyo y confianza.
- No es impulsivo, no es dictador, construye a la par de todos unos horizontes empodera al resto para el cumplimiento de objetivos, hace suya la institución y trasmite ese sentir a los otros.
- Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.

Bajo estos antecedentes el director adopta funciones como el dirigir la resignificación de la institución con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, es quien responde por la calidad de la prestación del servicio, preside los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. (Cevallos, 2012).

Dentro de las funciones más importantes del director en la gestión directiva se señalan:

- Gestionar el currículum y los elementos curriculares.
- Pensar cuál es el camino que debe seguir la escuela y cuáles son los objetivos educacionales propios en función de los objetivos nacionales.
- Velar por el cumplimiento de estos objetivos, los debe gestionar con todos los recursos que estén en sus manos.
- Diseñar los horarios de clases.
- Liderar las relaciones humanas, el equipo de trabajo, mantener las relaciones interpersonales adecuadas y la moral en alto.
- Presidir los consejos directivo y académico.
- Coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. (Cevallos, 2012)

La gestión directiva desde la perspectiva del empoderamiento de los gestores del proceso educativo tiene como objetivo fundamental el mejoramiento de la calidad de los procesos que se desarrollan en la escuela, lograr la calidad educativa.

La calidad educativa se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma. Lleva implícita dos conceptos básicos, los de eficacia (sirve para aquello para lo que fue realizado) y eficiencia (relación entre el costo y el resultado). Se trata de la capacidad y gestión de la escuela que transforma las ideas y los recursos en realidades beneficiosas.

Mortimore señala que “la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar”.

Un indicador de la calidad educativa es el efecto de impacto de la educación. En el entorno social la calidad se manifiesta en la medida en que las personas educadas en un centro ejercen una influencia sobre el contexto social en que se ubican, si el producto educativo es de calidad, se producirá un efecto favorable sobre dicho contexto, se evidencia un comportamiento cívico, clima de respeto y tolerancia social, colaboración y participación ciudadana, nivel cultural, mejora del medio ambiente, entre otros beneficios.

La gestión directiva presupone la planificación, la ejecución y el control

Planificación.

La planificación consiste en un proceso de establecimiento de objetivos, así como la forma de alcanzarlos, la cual se plasma en los planes donde se identifican los recursos necesarios, las tareas a ejecutar, las acciones a emprender, además del tiempo requerido para cada una de ellas. La planificación se inicia con el establecimiento de objetivos, elaborando planes operativos en los cuales se identifican las acciones a ejecutar, los plazos previstos para cada una, así como los responsables de llevarlas a cabo

Münch (2010), comenta que la planificación es una actividad clave en cualquier organización se define como el establecimiento de momentos futuros, de la meta hacia donde apunta lo que se quiere lograr, disminuyendo los riesgos y determinando las tácticas para alcanzar el propósito y el éxito de la organización. Para García (2002), la planificación es donde se aumenta la reflexión sobre la acción, teniendo un profundo conocimiento de los hechos y es el momento donde se establecen los responsables que toman las decisiones, siendo en este caso los integrantes de la gestión directiva.

Chiavenato (2008:312) señala la existencia de tres tipos de planificación: conservadora, optimizante, adaptable.

- Planificación conservadora: se orienta a la estabilidad y al mantenimiento de la situación existente, las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no busca cambios radicales en la organización. Se preocupa más por identificar, corregir deficiencias que por explorar oportunidades futuras.

- Planificación optimizante: busca la adaptabilidad e innovación en la organización, pues las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la organización, bien sea minimizando recursos para lograr determinado desempeño u objetivo, o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Se considera que esta es la que caracteriza la gestión directiva.
- Planificación adaptable: se orienta hacia las contingencias y el futuro de la institución

Ejecución.

Gento (2002), afirma que aunque todas las fases son importantes, el éxito parece estar en una cuidadosa implantación y en un seguimiento adecuado, ya que es en este elemento en donde se desarrolla la estrategia que tiene planeada la institución con antelación haciendo realidad lo proyectado, se caracteriza por la acción más que por la razón (García 2002), es importante resaltar que en este elemento de la búsqueda de la calidad educativa, se centra la acción de poner en práctica todos esos planes que se han elaborado bajo las experiencias pasadas y las proyecciones que se tienen, al haber realizado un diagnóstico y una previsión de lo que puede llegar a suceder dentro del contexto, cabe recordar que estas responsabilidades caen en manos de la gestión directiva, que es a partir de la lectura que le dan al contexto si se tomaron las decisiones más acertadas con miras al éxito representado en la satisfacción del cliente al ofrecérsele un producto de calidad.

La evaluación.

Según González (2004), la evaluación consiste, pues en un juicio de valor para la toma de decisiones, ya sea para la mejora o para el control, por tanto, la evaluación es un instrumento para la decisión, pero no un fin en sí mismo.

Para García (2002), la evaluación de centros desde la óptica organizativa, es definida como el procedimiento que permite conocer el grado de consecución que hemos obtenido de unos objetivos previstos, la evaluación puede entenderse entonces, como un proceso instrumental y sistemático encaminado a determinar y obtener información que permita enjuiciar el mérito y la valía de todos los aspectos importantes de un centro escolar para tomar decisiones en los diferentes ámbitos.

Todo este trabajo de indagación, ha servido a los investigadores para “ver” en la teoría y la práctica cómo se gestiona una institución educativa y cómo esa gestión, en este caso, la directiva, se va transformando progresivamente en la línea de lo que demanda un modelo de excelencia por la implementación del modelo.

CONCLUSIONES

- La gestión directiva en la institución educativa tiene como intención alcanzar la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para proporcionar una educación de calidad, a través del uso de métodos, que permitan lograr la cooperación y participación del personal en el proceso educativo.
- La comunidad educativa de la institución educativa obtuvo más información de la gestión directiva gracias a la implementación del modelo, mostrando mejoras en lo académico; en la gestión curricular se hicieron cambios positivos, la planificación curricular fue minuciosa con mayor compromiso de los docentes en busca de la innovación educativa. Se fortalecieron las vías de participación y comunicación, y se hizo aún más notorio su liderazgo frente a toda la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnoletto, J. (2014). Fundamentos de la Administración de organizaciones. Córdoba: EUMED.
Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/#indice>
- Azzerboni, D., & Harf, R. (2008). Conduciendo la Escuela: Manual de Gestion Directiva y Evaluacion Institucional. Buenos Aires: Novedades Educativas
- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A.
- Cevallos, M. (2012). Teorías y prácticas de la gestion directiva en las instituciones educativas .
Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0By7ehuAaQLwQSVNXTjVaVzhzN0U/view>
- Freire, P. (2008). Contribuciones para la pedagogía. En P. Freire. Buenos Aires : CLACSO.
Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1599.dir/gomez.pdf>.
- Fundación Origen (2010) Manual de gestión directiva en un modelo holístico
- González, M.T. y Nieto, J.M. y Portela, A. (2004). Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos. Madrid: Pearson Educación.
- Ministerio de Educación República de Colombia . (2008). Guía para el mejoramiento Institucional de la autoevaluación al mejoramiento. Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

- Miranda , S., & Tabares , J. (2015). Un enfoque Humanista de la Gestión Directiva en las Organizaciones Escolares. Bogotá: Ave Viajera S.A.S.
- Pérez, E., & Oteo, L. (2012). Funciones directivas y Recursos Humanos. Madrid: Diaz de Santos . Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=drfgoY1Ej-QC&oi=fnd&pg=PA33&dq=autores+de+gestion+directiva+&ots=hsFucD-j->
- Soler, P., Planas, A., Ciraso-Calí, A., & Ribot-Ho. (2014). Empoderamiento en la comunidad. el diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de evaluación participativa. Proquest. Obtenido de <http://search.proquest.com/education/docview/1556016292/A8631F3E9F964823PQ/1?accountid=3865>
- Münch (2010), La evaluación y gestión de la calidad educativa. Gestión directiva y responsabilidad social en las instituciones educativas <http://www.monografias.com/trabajos104/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas.shtml#ixzz4yQfWUaLW>