

LA GESTIÓN EDUCATIVA RECONOCE CUATRO DIMENSIONES
BÁSICAS PARA SU REALIZACIÓN:

- A. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA
- B. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA
- C. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA
- D. DIMENSIÓN COMUNITARIA

A. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (proyecto curricular institucional y de aula). En ellos se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación.

Gestionar esta dimensión o, dicho de otro modo, llevar adelante la gestión pedagógico-curricular implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la escuela, es decir, la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes. Resulta necesario reflexionar acerca de cómo se gestiona esta dimensión en cada realidad escolar, es decir, qué propuestas de enseñanza y qué prácticas se promueven mientras, al mismo tiempo, se atienden las necesidades y se busca mejorar las condiciones del aprendizaje. En términos generales se recomienda que los proyectos de enseñanza se orienten al desarrollo de aprendizajes significativos y relevantes que faciliten no tan sólo el ingreso del alumno a la escuela sino también su permanencia, progreso y egreso de la misma en tiempo oportuno. Los procesos de formación continua, cuando se orientan a replantear estas cuestiones básicas de la misión docente, posibilitan profesionalizar su función y abordar enfoques superadores de la tarea pedagógica.

En síntesis, la dimensión pedagógico-curricular alude a la función principal de las escuelas, es decir, la enseñanza, así como también a las actividades de formación docente continua que desarrollan los directores y docentes, como instancias que retroalimentan la práctica educativa.

Con esta breve delimitación conceptual ya podemos tener una clara idea del modo cómo se ocupa la GE de la dimensión pedagógico-curricular. Ahora procuraremos presentar una idea más clara de sus dos elementos esenciales:

1. El Proyecto Curricular Institucional: requiere instalar procesos de elaboración, aplicación y seguimiento de cada uno de sus elementos.

Dichos elementos son:

- i.** Los objetivos para cada ciclo y /o año.
- ii.** Los contenidos de enseñanza: son el resultado de un proceso de selección en el que se establece qué conocimientos, dentro del universo de saberes (culturales, disciplinares, del arte, del deporte, etc) son relevantes y prioritarios, en articulación con el contexto de la escuela.
- iii.** La propuesta pedagógica en la que es posible identificar diversificación de las estrategias de enseñanza en relación a las diferentes disciplinas y/o áreas (espacios curriculares) lo que favorece un acceso a los aprendizajes significativos, por múltiples vías y adecuadas a diferentes posibilidades individuales.
- iv.** Los recursos didácticos al servicio del aprendizaje y la enseñanza.
- v.** El programa de evaluación formativa que asegura el monitoreo respecto del modo como los estudiantes van aprendiendo y logrando los aprendizajes considerados básicos y relevantes.
- vi.** El modo como se atienden las Necesidades Educativas Especiales junto a la explicitación de las pautas que rigen en la escuela para atender la retención de la matrícula y el logro de una mayor calidad educativa. El segundo elemento de la dimensión pedagógico-curricular es:

2. La capacitación o formación continua de los docentes, la que supone acrecentar las competencias profesionales de directivos y docentes a partir de la reflexión sobre la práctica cotidiana y del aporte de saberes externos, en un clima de respeto y colaboración. La formación continua supone entonces:

- i.** Conformar Equipos de Gestión Directiva y Equipos de trabajo colaborativo, centrados en la reflexión acerca del saber y la práctica pedagógica.

ii. Desarrollar diferentes actividades de capacitación, actualización y perfeccionamiento en servicio. Las instituciones que brindan formación docente y capacitación debieran vincularse para construir de manera conjunta proyectos de formación continua, adecuados a las necesidades y prioridades de los directores y docentes, en economía de esfuerzos y empleo de recursos.

B. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Constituye el soporte de la organización de la escuela ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo.

¿Cuál es la clase de organización que favorece el logro de la calidad educativa? Sin} duda, aquella que facilita:

- La circulación y la apropiación de conocimientos.
- La transmisión de valores y la construcción de actitudes y comportamientos favorables a una convivencia democrática y participativa.
- El trabajo en equipo.
- El desarrollo de proyectos específicos y la elaboración de respuestas creativas.

El trabajo por proyectos específicos tiene una larga tradición en la historia de la pedagogía. El proyecto, como modo particular de organizar la vida de la escuela, tiene el sentido de promover que los docentes aborden los problemas a través de formas de trabajo cooperativas, basadas en el tratamiento de la información, en el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos.

Como los proyectos deben comenzar por el enunciado de temas o problemas concretos, ello ayuda a que se aborden preguntas genuinas, surgidas de aspectos de la realidad que, a la vez, desafían a los docentes en su capacidad para responder con propuestas de factible aplicación. En este sentido, el proyecto proporciona el marco que convoca a la interrogación en equipo ofreciendo la oportunidad de dotar de un significado común y compartido a los acontecimientos de la realidad circundante. Identificar y seleccionar un problema, organizar el trabajo, distribuir el tiempo y las tareas a realizar, buscar, seleccionar y tratar la información, distinguir lo esencial de lo anecdótico, adquirir las habilidades para usar medios y recursos diferentes, llegar a conclusiones, plantear nuevas preguntas, constituyen un modo de gestionar los asuntos organizativos de la escuela.

Son parte de esta dimensión organizativa:

- B** La administración del tiempo y el espacio institucional.
- B** La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto institucional de la escuela.
- B** La definición de las condiciones que la escuela brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.
- B** El mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano.
- B** La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

C. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos; a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

El aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, la generación de nuevas propuestas de enseñanza, la elaboración de estrategias encaminadas a la recuperación de matrícula y la retención, requieren un dinamismo para cuyo logro se hace impostergable ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción. Por ello, para desenvolver plenamente la GE es muy importante que el componente administrativo se halle integrado al conjunto global de todos los aspectos de la escuela. Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada escuela a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes. ¿Cómo llevar adelante esta clase de gestión escolar?

Veamos a continuación algunas sugerencias:

- *Apuntalando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía.
- * Entendiendo que la dimensión administrativa y financiera precisa una conducción orientada a la problemática central de la escuela y a sus destinatarios.
- * Reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la escuela.
- * Comprendiendo que la escuela puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos.
- * Construyendo una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar.
- * Desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo.
- * Profesionalizando los equipos de conducción educativa.

D. DIMENSIÓN COMUNITARIA

Este aspecto refiere específicamente a la vinculación de las escuelas con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos. Para ello es necesario que la escuela y su gente traspase los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen.

Las relaciones que las escuelas establezcan con la comunidad podrían promover la constitución de redes integradas por personas y organizaciones que demuestren intereses y necesidades comunes. Pero no es fácil establecer esta trama relacional pues exige conocer el territorio que circunda la escuela, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo. En otras palabras, se trata de que la escuela pueda abrazar el medio local, valiéndose tanto de sus propias posibilidades y necesidades tanto como de las del entorno Significa mantener una actitud de disponibilidad de modo que sea factible captar oportunidades y beneficios que deben ser razonablemente evaluados respecto de los riesgos y

amenazas que representa todo nuevo hecho o relación. Implica, en síntesis, ser en y para la comunidad.

¿Cómo hacerlo?

A continuación, proponemos algunos ejemplos:

- * Incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno.
- * Organizar y participar en charlas y /o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales.
- * Prever en el año, por ciclos y/o cursos o disciplinas, por lo menos una actividad de impacto social que involucre a la escuela en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, etc., realización de acciones solidarias, entre otras, etc.)
- * Diseñar y gestionar proyectos de pasantías para alumnos y docentes.
- * Reorganizar y/u organizar las Asociaciones Cooperadoras y/o Fundaciones, etc. para potenciar el desarrollo institucional
- * Generar espacios de comunicación con los miembros de las asociaciones de apoyo integrándolas al Plan Educativo institucional.
- * Establecer redes que permitan interacciones constantes, flujos de información, complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad