

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

HACIA UNA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA, HOLÍSTICA Y ÉTICA EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA UAEMex

Graciela Gómez Martínez
Virginia Pilar Panchí Vanegas
Universidad Autónoma del Estado de México
grace_gm_99@yahoo.com
vickypanchivanegas@yahoo.com.mx

RESUMEN

Las instituciones educativas requieren transitar hacia una Gestión Educativa Estratégica, Holística y ética; que garantice su consolidación como organización que enseña y aprende a aprender, lo cual pueden lograr apoyadas en procesos de educación permanente, vía la práctica educativa reflexiva.

PALABRAS CLAVE: Gestión ética, Educación permanente, práctica educativa reflexiva

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas requieren estar atentas a lo que sucede en el entorno global, mismo que influye en el local. Por ello, en una revisión de las demandas provenientes desde el exterior y el interior, instituciones como la UAEMéx, deben hacer una pausa para identificar cuál es la situación actual prevaleciente, que determina en mucho el rumbo a seguir, de tal manera que se pueda, hoy más que nunca, dar respuesta a las necesidades marcadas desde el contexto social, tanto a nivel nacional como internacional.

De esta manera, dentro del escenario mundial presenciamos una serie de acontecimientos que demandan estar preparados para su comprensión y atención, los que tienen impacto directo en la economía, la información, el conocimiento y el medio ambiente, y desde luego, en las organizaciones educativas; mismos que



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

han modificado drásticamente los esquemas de vida a los que la gente y los países estaban acostumbrados, los cuales no reconocen fronteras, ya que repercuten no sólo en el lugar donde se generan, sino a nivel planetario.

Hoy por hoy en diferentes ambientes se reconoce la necesidad de frenar los efectos negativos de la globalización, mismos que se traducen en el rompimiento de las relaciones entre las personas y por tanto en el surgimiento de conflictos que amenazan la tranquilidad, la convivencia y la paz; todo lo cual merma la calidad de vida de los seres humanos, cuando se establece un sistema de competencia entre los valores económicos y los humanísticos; lo que obliga a todos por igual a responder -sobre la base del respeto, tolerancia y aceptación de la diversidad-, *para construir una sociedad más justa, solidaria y armónica.*

La globalización impone nuevos retos a las instituciones educativas, las que deberán estar preparadas para proporcionar una formación humana de calidad, pertinente y suficiente para que los individuos que egresan de sus aulas puedan desenvolverse, en diferentes ámbitos y ante los diferentes desafíos que la vida social y laboral les demande, que considere como premisas: “más participación y menos delegación, más cooperación y menos competición y, en definitiva, una perspectiva más solidaria y global con la humanidad y con el planeta”¹

Ante esta situación se generan cambios también en cuanto a lo que resulta ser más valioso para las personas y las instituciones, pasando a ocupar un lugar privilegiado, la información y el conocimiento (conocer), pero también el saber hacer, el saber ser y el saber convivir como activos de gran relevancia en las

¹Yus, R. R. (2000). Temas transversales y educación global: Una nueva escuela para un humanismo mundialista. En: *Valores y temas transversales del currículum: (1) Claves para la Innovación Educativa*. España: Graó. (Reimpreso de Aula de innovación Educativa, 1996, [n. 51] 5-12), pp. 25-40.

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

sociedades modernas y en el mundo del trabajo, en donde sin lugar a dudas tendrán más oportunidades de desarrollo aquellos que cuenten con los saberes, competencias o habilidades acordes con los desempeños sociales requeridos que les permitan: aprender a pensar, aprender a aprender, tomar decisiones reflexivas y solucionar problemas.

El actual estado de cosas requiere que las instituciones educativas, entre ellas la UAEMéx, estén preparadas para transitar de las prácticas tradicionales actuales, hacia otras más flexibles y dinámicas, que tomen en cuenta la participación activa y propositiva de sus integrantes; para que, sobre la base de la investigación y la educación permanente y el aprendizaje solidario, busquen nuevos esquemas de organización escolar, curricular y de las prácticas de enseñanza y aprendizaje², que motiven en los estudiantes y agentes educativos en general, el interés por aprender y seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

Por lo anterior, se requiere transitar hacia un modelo de gestión alternativo: estratégico, holista y ético, que lleven a convertirse en una organización que enseña y aprende a aprender.

DESARROLLO

Lo agitado y cambiante de los tiempos modernos obligan a mirar hacia adentro de las organizaciones educativas y a repensar ¿cuáles son las necesidades de los jóvenes en la era del conocimiento?, ¿de qué manera la Escuela debiera prepararse y transformarse para atender a las nuevas generaciones?, ¿de qué forma se puede propiciar el cambio, para poder avanzar al ritmo que lo hace la sociedad?, ¿cómo podemos prepararnos como comunidad para responder

² En el marco de una Gestión educativa holística y ética.

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

adecuadamente a las demandas del entorno, y asumir la responsabilidad social de la escuela?, ¿de qué manera nos preparamos para apoyar el proceso de humanización de los estudiantes y de la comunidad educativa en general?

En el caso que nos ocupa, un primer análisis de la situación prevaleciente en el Bachillerato Universitario de la UAEMéx, de cara a enfrentar lo pretendido en la Reforma Integral de la Educación Media Superior [RIEMS], arrojó lo siguiente (Gómez, 2012):

- A nivel nacional se implementó la Reforma Integral de la Educación Media, orientada a establecer un *Sistema Nacional de Bachillerato*, sin mediar un proceso de reflexión para considerar sus implicaciones a nivel local.
- De acuerdo con esto, las escuelas del Nivel Medio Superior, deberán transitar hacia un modelo educativo basado en competencias, orientado a la formación de alumnos, autónomos, estratégicos y autorregulados que aprendan a aprender en y durante toda la vida.
- Lo anterior, hace necesario revisar cuál es el esquema o modelo de gestión que se requiere desarrollar en las escuelas, para permitir que este tipo de propuestas prosperen.
- La experiencia en la implementación de reformas anteriores ha evidenciado carencias en el sistema de organización escolar, propias de un esquema de “administración escolar” con una visión limitada de lo educativo.
- Por lo anterior, se requiere transitar hacia un modelo de gestión alternativo que integre los aspectos pedagógicos, políticos y valorales que mueven a una organización educativa.

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Abundando en las razones que motivan y advierten sobre la urgencia del cambio, el análisis realizado advirtió como detonante (Gómez, 2012):

- La transformación acelerada del contexto a nivel internacional y nacional, por efecto de la globalización, el desarrollo de las telecomunicaciones, etc., que requieren capacidad para adaptarse rápidamente, actuar ante situaciones de incertidumbre, desarrollo de habilidades para aprender y seguir aprendiendo durante toda la vida. Lo cual tiene un fuerte impacto en el ámbito educativo, haciendo necesario:

La transición de modelos centrados en la enseñanza a otro centrado en el aprendizaje.

La modificación de roles de los agentes educativos.

La transformación en la manera de entender lo educativo, pasando “de la escolarización al aprendizaje permanente”.

El reconocimiento y trabajo conjunto con otras instancias educativas, que permitan la apertura de la escuela a la sociedad.

Aprender como organización.

Contar con una visión de futuro compartida, que sirva de guía para arribar a nuevos escenarios de desarrollo.

Estas son algunas de las cuestiones que la comunidad educativa de toda institución educativa tendría que plantearse y sobre las que tendría que reflexionar, para detonar el proceso de cambio, que les lleven a convertirse en: *Escuelas que aprenden*, a través de la consolidación de una *gestión ética*, para la formación de *mejores seres humanos*.



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

Lo anterior plantea la necesidad de generar un proyecto educativo compartido y prospectivo que integre los aspectos pedagógicos, valorales e instrumentales requeridos para mantenerse en un proceso de cambio y renovación permanentes.

Pero, ¿por dónde empezar?

Los esquemas tradicionales para la investigación de un tema o problema, encaminan de manera natural a la revisión de la situación actual prevaleciente, que dé cuenta del estado de la cuestión; no obstante, desde la perspectiva de análisis retomada en este trabajo, con base en la Planeación prospectiva participativa, se pueden ensayar diferentes rutas, buscando aquellas que ayuden a la construcción de una visión holista que permita integrar diferentes arreglos de las *variables clave* que intervienen en la situación, mismas que son punto de partida para la construcción de escenarios alternativos (futurible, proyectivo, tendencial, presente o catastrófico), pero también de aquellos que pueden contribuir a su solución (escenario de rumbo).

El ejercicio seguido para la generación de los escenarios requiere apertura, imaginación y flexibilidad para transitar libremente en la escala del tiempo, pudiendo iniciar en el futuro, para luego remontarse al pasado, como vías de acceso para comprender la dinámica del presente, pero sobre todo para advertir los puntos de inflexión que permitan *presentizar el futuro*; es decir, traer el futuro al presente (No obstante esta secuencia puede variar dependiendo de la preferencia o estilo de pensamiento de cada investigador).

De acuerdo con la metodología propuesta por el Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios (CIPAE), se revisaron y construyeron,



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

alternativamente, el diagnóstico (denuncia) y la Utopía (anuncio), en un proceso de ir y venir, que permitió irlos enriqueciendo con la mirada puesta en el presente, el pasado y el futuro.

Así, una vez reconocida la situación problemática, por principio de cuentas se consideró necesario revisar algunas ideas en torno al modelo de gestión en lo general, detectando las siguientes premisas:

- El modelo de gestión: afecta la dinámica escolar.
- El modelo de gestión vigente no es congruente con el modelo educativo propuesto.
- El modelo de gestión adoptado debe favorecer:
 - el trabajo colegiado de los docentes.
 - la toma de decisiones democráticas.
 - las condiciones para aprender a aprender durante toda la vida.
 - procesos reflexivos compartidos sobre y desde la acción.
 - una dinámica participativa a través de la autorreflexión y autoevaluación de la actividad del grupo, como instrumento para la mejora continua de sus miembros.
 - Toda propuesta de reforma educativa debe soportarse en un modelo de gestión acorde que permita el desarrollo de los miembros de una organización que educa.
 - Una organización que “educa” debe empezar por educarse a sí misma, desarrollar nuevas habilidades y conducirse desde un marco ético.

De acuerdo con Pozner (2008): “La posibilidad de recuperar el sentido y el valor institucional, demanda un estilo de gestión diferente, que pueda recrear otra



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

manera de hacer escuela y que permita generar aprendizajes potentes para todos los alumnos [e integrantes de la comunidad educativa]”.

Así desde la postura de este documento, como resultado de la revisión de la literatura sobre el tema, se considera que se deberá trabajar para consolidar un Modelo de Gestión educativa alternativo, que considere como características o principios el ser:

- Estratégico (situado, es decir, que tome en cuenta la problemática específica de la escuela, teniendo desde luego, como telón de fondo, la política educativa respectiva).
- Holista (que considere las dimensiones institucional, escolar y pedagógica).
- Ético (como organización que aprende, consciente de su responsabilidad social, como una organización ÉTICA que enseña y aprende a aprender).

Con esta idea en mente, respecto de hacia dónde caminar, y desde la mirada, métodos y recursos que nos ofrece la prospectiva, en este momento y fase de la investigación se cuenta con una aproximación a las variables clave que conforman los escenarios presente y futuro, los cuales dan cuenta de la situación prevaleciente (en la cual habrá que abundar para detectar con puntualidad, aquellos elementos sobre los que tendrá que trabajar la organización educativa para generar el cambio esperado planteado) y el futuro; escenario factible y deseable, con base en el cual se busca:

- Transformar a la organización educativa como espacio de aprendizaje (individual y organizacional), bajo el paradigma de la educación

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

permanente, para convertirse en una organización que aprende y enseña a aprender.

Lo cual se resume en el siguiente esquema:



De esta manera, el trabajo continuado de la comunidad educativa, deberá orientarse con base en las siguientes premisas o hipótesis de trabajo:

- Al consolidar un modelo de gestión estratégica, holística y ética que promueva la acción y la reflexión ética, se estará contribuyendo a aprender a aprender y al logro de la autonomía y emancipación de los integrantes de la comunidad educativa.

1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

- Promover el logro de las intenciones educativas que tengan como fin último la convivencia armónica de los individuos, estará posibilitando su proceso de humanización.
- La gestión del propio aprendizaje/autonomía (individual y colectivo - aprendizaje organizacional-), permitirá ser congruentes con la responsabilidad ética de la escuela, como institución que aprende.
- “En la medida que la escuela sea capaz de aprender, podrá educar mejor como organización” (Duart, 1999).
- Una organización que “educa” debe empezar por educarse a sí misma, desarrollar nuevas habilidades y conducirse desde un marco ético.
- El desarrollo de la autonomía (individual y organizacional) es un deber de la organización ética y una aspiración de las escuelas que aprenden.
- Los individuos serán capaces de lograr su realización personal, en la medida que logren humanizar su sistema de relaciones.
- Aprender a aprender es un factor de la educación permanente, para poder hacer frente al mundo cambiante, y una vía para la humanización.
- La transformación de la organización educativa como espacio de aprendizaje es una tarea de toda la comunidad educativa, liderada por gestores conscientes, comprometidos y con un reconocimiento amplio de lo que implica la gestión educativa estratégica, holística y ética para impulsar una acción pedagógica innovadora.
- La gestión sustentada en una utopía construida participativamente, carga de sentido la acción emancipadora de la escuela.

CONCLUSIONES

Las instituciones educativas requieren modificar permanentemente sus esquemas de organización escolar para dar respuesta a las necesidades generadas en el



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

entorno. De acuerdo con esto, la gestión educativa estratégica, holística y ética constituye una propuesta metodológica innovadora y de gran alcance dado los propósitos que en ella subyacen, que permite acercar a la comunidad educativa a la comprensión y mejoramiento de su realidad, al trabajo para el cambio de actitudes y comportamientos basados en principios éticos, y considerando valores como la solidaridad, igualdad, justicia y democracia, que promuevan mejores condiciones para la convivencia y el desarrollo de las personas. Por lo que su inserción deberá asumirse como un proceso continuo e incluyente que demanda la participación comprometida, coherente y congruente de los miembros de sus miembros.

Es necesario que la comunidad educativa se ponga de acuerdo para determinar la forma de trabajo que más se ajuste a las características de cada plantel y de la población estudiantil, asumiendo una posición de liderazgo, así como una actitud proactiva de cara al futuro deseado, basada en la creatividad, la apertura al diálogo, el intercambio de experiencias y la identificación de retos y oportunidades, en una búsqueda constante de alternativas para lograr los desempeños sociales o intenciones educativas contempladas y consensuadas con miras a la renovación e innovación pedagógica, en función del modelo de universidad que se quiere alcanzar.

Son muchas las áreas de oportunidad que se abren para entender la esencia de esta materia; sin embargo, queda una gran motivación para continuar en su estudio y posterior aplicación en las diferentes áreas de desarrollo personal y profesional.



1er Encuentro Nacional de Investigación Educativa

Política educativa, resultados y tendencias

REFERENCIAS

Benavides, I. (1997). La educación permanente como propósito de la educación de adultos. *En Adultos en educación permanente*. Puebla: CIPAE.

Duart, Josep M. (1999). *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*. España: Paidós.

Gómez, M. G. (2012). “*Hacia una gestión educativa estratégica, holística y ética en el Nivel Medio Superior de la UAEMéx*”. Trabajo de investigación. Mimeo.

Gómez, M. G. (2005). *Insertión del Eje Transversal de Educación Ambiental en el Currículum de Bachillerato Universitario 2003, de la UAEM*. México: UAEM.

Pozner, Pilar. (2008). *El director como gestor de aprendizajes*. 5ª ed. Buenos Aires, Eique.

Pozner, Pilar. Gestión Educativa Estratégica. En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Módulo 2. En línea UNESCO. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE-Buenos Aires). Argentina, 2000. Disponible 25 de noviembre de 2011. <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/node/317>. Pp. 3-33.

Yus, R. R. (2000). Temas transversales y educación global: Una nueva escuela para un humanismo mundialista. En: *Valores y temas transversales del currículum: (1) Claves para la Innovación Educativa*. España: Graó. (Reimpreso de Aula de innovación Educativa, 1996, [n. 51] 5-12), pp. 25-40.

