

Implementación del Pensamiento Estratégico en la Gestión Educativa.

*YASKARAS SALAS

**YLIA SILVA

*** MERLE BARROSO

Resumen

El objetivo del presente artículo es conocer cómo implementar el pensamiento estratégico en la gestión educativa. En este sentido, la metodología empleada fue documental con un diseño bibliográfico. Se llegó a la conclusión que el pensamiento estratégico es determinante para el logro del éxito gerencial, razón por la cual la actitud, los procesos, las herramientas y la cualidad son factores claves para lograr éxito gerencial. En este sentido es común observar por parte de los gerentes educativos abusos de autoridad, carecía de creatividad pedagógica-administrativa, por considerar que el factor económico es necesario para realizar innovaciones; de esta manera se plantea el desarrollo de procesos gerenciales más democráticos, participativos y con poder compartido, gerentes que fomenten el liderazgo basado en el pensamiento estratégico, dando mayor dimensión al aspecto humano y a la calidad de vida de los integrantes de la institución.

Palabras Clave: Implementación, pensamiento estratégico, Gestión Educativa

Implementation of Strategic Thinking in Educational Management.

ABSTRACT

The aim of this paper is to know how to implement strategic thinking in educational management. In this sense, the methodology used was a literature design documentary. He concluded that strategic thinking is crucial for achieving managerial success, why the attitude, processes, tools and quality are key factors for achieving managerial success. In this sense it is commonly observed by educational managers abuse of authority, lacked administrative pedagogical creativity considering that the economic factor is necessary for innovation; this, so the development of more democratic, participatory and shared power management processes, which encourage managers based on strategic thinking leadership arises, giving greater dimension to the human aspect and the quality of life of members of the institution.

Keywords: Implementation, strategic thinking, Educational Management

INTRODUCCIÓN

Las características de los tiempos actuales inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, tomar decisiones y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones educativas, tanto públicas como privadas. Por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

En este sentido, la influencia del pensamiento estratégico en la sociedad contemporánea ha sido de una magnitud tal que permitió crear modelos adaptativos para suministrar un ordenamiento que al menos posea una lógica básica que permita manejar adecuadamente a las organizaciones para enfrentar situaciones ambiguas y complejas. Dentro del pensamiento estratégico, se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de razonamiento acerca de cada uno y volverlos a reestructurar con una óptica más ventajosa.

Ello no implica que el pensamiento estratégico se constituya en una sofisticación de altísima racionalidad y razonamiento analítico, sino un pensamiento interactivo que desarrolla la inteligencia a través de su práctica y que autoproduce conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados. Si el pensamiento tradicional procura forzar las situaciones de la realidad para adecuarlas a los esquemas rígidos preelaborados, el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir produce esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno, el escenario, el espacio donde debe desarrollar su actividad y donde están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes. Desarrollar el pensamiento estratégico y una actitud gerencial estratégica, involucra que el proceso debe ser ampliamente democrático tanto desde el punto de vista interno como externo.

En este mismo orden de ideas, Montego (2009) afirma que en el campo educativo, la administración se conceptualiza como la forma optima de dar servicio educativo y ello implica que el Director sea un gerente cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa a través para atender las necesidades y expectativas de los niños y jóvenes que desean estudiar logrando su desarrollo humano, el mismo que se traduce en los perfiles del educando en su aspecto personal, social, ocupacional y profesional.

El gerente de una institución educativa tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones como son: (a) Definir las metas y objetivos y las estrategias requeridos para lograrlos. (b) Organizar los recursos necesarios. (c) Ser líder y saber motivar y enseñar. (d) Controlar o realizar seguimiento constante. (e) Tomar las medidas necesarias en caso se encuentren obstáculos en el camino.

Para lograr lo anterior, se requiere en las instituciones educativas de un gerente o mejor dicho, un equipo directivo que sea pieza clave en la marcha de una institución educativa, preocupada por lograr que la educación que allí se imparta se encuentre enmarcada dentro de unas instalaciones físicas de inmejorable calidad. Líderes no sólo por su cargo sino por sus cualidades personales, pedagógicas, comunicativas y gerenciales; que permitan ser ante todo, educadores capaces de enfrentar las vicisitudes que en el ámbito educacional se presentan y seleccionar aquellas alternativas más acordes a las necesidades de la comunidad que les toque gerenciar.

En este sentido, Stavenhagen (2010), afirma que no se puede desvincular la problemática educativa de las tendencias actuales de las sociedades en su relación con una prospectiva social mundial que presenta desafíos para el Siglo XXI, que hacen reflexionar prospectivamente sobre la clase de educación que los sistemas educativos están ofreciendo para que el hombre cambie sus expectativas de vida y dé paso a nuevas valoraciones y nuevas formas de entender el mundo de manera efectiva con responsabilidad, con conciencia social, con solidaridad universal, con respeto al mundo de la naturaleza, con esperanzas de un mundo mejor y posible, que promueve el desarrollo con valores compartidos para mejorar y enriquecer la vida de los seres humanos.

Lo antes indicado, permite determinar que el gerente educativo necesita de herramientas y conocimientos cónsonos a su alto cargo, que no estén supeditados sólo a su experiencia, sino a una formación gerencial avalada por institutos educativos nacionales o internacionales, gerentes con amplia experiencia que contribuyan a la buena marcha de las instituciones que gerencian, ya que, lamentablemente las instalaciones educativas, usualmente, no satisfacen la demanda identificada del servicio para la cual fueron creadas, a pesar de ser la educación uno de los sectores del gobierno que tradicionalmente ha recibido una fuerte inversión, por lo que quienes están al frente de las mismas deben establecer mecanismos, estrategias o actividades que propicien la buena marcha de esas instituciones.

En este sentido es común observar por parte de los gerentes educativos abusos de autoridad, carecía de creatividad pedagógica-administrativa, por considerar que el factor económico es necesario para realizar innovaciones; de esta ,manera se plantea el desarrollo de

procesos gerenciales más democráticos, participativos y con poder compartido, gerentes que fomenten el liderazgo basado en el pensamiento estratégico, dando mayor dimensión al aspecto humano y a la calidad de vida de los integrantes de la institución.

Fundamentos Teóricos

Pensamiento Estratégico en la Escuela

Vera (2009), afirma que el pensamiento estratégico es el modo de concebir y desarrollar estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro; proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos directivos de la institución. La gerencia estratégica en la escuela es parte del proceso de dirección, que hace explícito:

El fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a intereses sociales y necesidades de sus miembros.

La participación activa de la comunidad educativa, en particular del claustro de la escuela.

El análisis de la situación actual y futura, decidir su direccionamiento.

La unidad entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.

Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos.

Un sistema para el control y la evaluación de todo el sistema y sus resultados.

La escuela, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico. Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. El enfoque estratégico

para la actividad educacional se caracteriza según Vera (2009) por:

Tener una actitud extrovertida y abierta.

Ser prospectivo, prever los futuros posibles.

Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico.

Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios.

Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante.

Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno.

Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico.

Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma.

Propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo.

Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, en especial, por el claustro.

Concebir las funciones de dirección de forma integrada, partes de un mismo proceso.

Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente.

Este es el sello distintivo de enfoque estratégico.

Construir una cultura estratégica en los que dirigen y, luego, en el claustro de profesores de la escuela, es una necesidad de primer orden.

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Según Crosby (2011) la planificación estratégica debe:

Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.

Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.

Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.

Fijar la misión de la industria.

Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

Fijar objetivos.

Fijar estrategias.

Fijar metas.

Fijar políticas.

Asignar recursos.

Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.

Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

Dentro de ese marco, Crosby (2011) afirma que es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Gestión Educativa

La gestión como concepto tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como Beltrán (2007) el cual afirma que es "una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes" (p. 4). En un artículo publicado recientemente, Sonia Lavín (2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma.

Desde la perspectiva teórica, Sander (2009), presenta una clasificación muy clara de los tipos de gestión desde dos corrientes teóricas: funcionalista e interaccionista. La gestión centrada en la corriente funcionalista comprende tres perspectivas: la burocrática, la idiosincrática y la integradora. La administración burocrática, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales.

Por otra parte, la administración idiosincrática, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes; y finalmente, la administración integradora, que propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

Como características específicas de la gestión eficaz, que orienta hacia el logro de la calidad educativa, incluyendo todas sus dimensiones, Lavín (2007) identifica el liderazgo profesional; la visión y las metas compartidas; el clima escolar; contar con expectativas elevadas sobre los resultados; el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela.

Por su parte, Fullan (2011), agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de gestión eficaz que propone Fullan (2011) consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoria que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un proceso que permita estimular al profesor a seguir aprendiendo, y junto con éste, el director.

Metodología

La metodología empleada para este artículo es de tipo documental, debido a las revisiones críticas del estado del conocimiento: integración, organización y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre el problema, focalizado ya sea en el progreso de la investigación actual y posibles vías para su solución, en el análisis de la consistencia interna y externas de las teorías y conceptualizaciones para señalar sus fallas o demostrar la superioridad de unas sobre otras, o en ambos aspectos.

De acuerdo con Arias (2006), la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Consideraciones Finales:

Actualmente el Sistema Educativo, enfrenta un contexto cambiante y de renovación para esto debe adaptarse al cambio y el gran problema es saber si el director podrá realizar su gestión acorde a este proceso de cambio logrando el fin deseado, tanto a nivel personal-profesional como institucional. En el nuevo milenio y en un mundo globalizado, el Sistema Educativo enfrenta un contexto cambiante y de renovación para esto debe adaptarse a estas nuevas situaciones y el gran problema es saber si el gerente (Director) podrá realizar su tarea acorde a este proceso de cambio, logrando el fin deseado, tanto a nivel particular como institucional (Centros Educativos).

Cabe destacar, que dentro del marco de los procesos administrativos y pedagógicos ejecutados en las instituciones educativas, los actos de gestión son esencialmente realizados por el personal directivo, el cual con el apoyo de herramientas busca el logro de los objetivos planteados, dado que los planteles se desenvuelven en medios cambiantes adaptándose a las alteraciones sociales y tecnológicas, originando transformaciones de los procesos para adaptarse a dichos cambios.

Toda acción de gestión requiere de técnicas y estrategias que permitan al gerente interactuar con la gente y alcanzar las metas propuestas. Por lo tanto, la gerencia no se produce por sí sola, son individuos los que ejecutan estas técnicas, dándole sentido a las exigentes tareas demandadas, evitando así que la misma quede en el plano enunciativo.

Para mejorar las condiciones de conducción del servicio educativo consistiría en profesionalizar la administración de la educación, formando los Gerentes Educativos que el sistema requiere, para que premunidos de las herramientas que las ciencias administrativas y las ciencias del comportamiento aportan, pueden conducir con éxito las entidades educativas que les sean asignadas.

Es evidente que los responsables de la gestión educativa necesita de herramientas y conocimientos cónsonos a su alto cargo, que no estén supeditados sólo a su experiencia, sino a una formación gerencial avalada por institutos educativos nacionales o internacionales, gerentes con amplia experiencia que contribuyan a la buena marcha de las instituciones que gerencian, ya que, lamentablemente las instalaciones educativas, usualmente, no satisfacen la demanda identificada del servicio para la cual fueron creadas, a pesar de ser la educación uno de los sectores del gobierno que tradicionalmente ha recibido una fuerte inversión, por lo que quienes están al frente de las mismas deben establecer mecanismos, estrategias o actividades que propicien la buena marcha de esas instituciones.

Desde esta perspectiva, el pensamiento estratégico es determinante para el logro del éxito gerencial, razón por la cual la actitud, los procesos, las herramientas y la calidad son factores claves para lograr éxito gerencial. Ahora bien, para conjeturar acerca del futuro es necesario pensar. Nunca se tiene suficiente información sobre el futuro y, sin embargo, es allí donde se desarrollan y tienen consecuencias todos los actos, por eso se necesita el pensamiento creativo para prever las consecuencias de la acción y para generar nuevas alternativas a tener en cuenta.

Los directores en una organización educativa que usan una planeación estratégica deben usar el pensamiento estratégico para desarrollar planes que anticipen obstáculos. En otras organizaciones o puestos en la empresa, los docentes que usan el pensamiento estratégico se pueden desarrollar en el nivel más alto y aplicar estrategias educativas más cónsonas con la realidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias B. (2006) El Proyecto de investigación. Caracas: Episteme
- Beltrán J. (2007) Política versus gestión escolar. Revista Novedades Educativas
- Brandstadter M. (2009) La gestión. Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. Revista Novedades Educativas N° 194
- Crosby H. (2011) Administración de la Calidad. Prentice Hall
- Fullan R. (2011) La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. Revista de Educación/Nueva Época, 16
- Lavín C. (2007) Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. Educare,
- Montego L. (2009) El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación Prentice Hall
- Sander G. (2009) Gestión educativa y calidad de vida. Prentice Hall
- Stavenhagen T. (2010) Educar para construir el sueño: ética y conocimientos en la transformación social. VIII Simposium de Educación. México.
- Vera M. (2009) Gestión del Gerente Educativo para la formación del Docente LUZ. Maracaibo.

