

## ■ ■ ■ **Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos**

La educación se ha constituido actualmente en uno de los sectores más dinámicos de las sociedades, y uno de los que mejor contribuye y asegura un desarrollo sostenible. Un ejemplo de tal afirmación son los numerosos países que destinan mayor inversión en la educación y, que a su vez, son los que han podido alcanzar los mayores avances no solo en el mundo de la tecnología, sino en el bienestar social y la calidad de vida de sus ciudadanos. Países como Singapur, Corea, Japón, Finlandia, Chile, Costa Rica, entre otros, han alcanzado niveles de desarrollo a partir de significativos niveles de inversión en educación.

Un pueblo educado asegura no solo la construcción democrática y participativa de la sociedad, sino su productividad y su bienestar colectivo, en definitiva, su felicidad. Para algunos, la educación se ha constituido en la nueva utopía social, con la ventaja de llegar a ser uno de los sectores sociales capaz de generar las mayores sinergias y compromisos sociales.

Son pocos los que ponen en duda la condición estratégica que la educación tiene para lograr que millones de hombres y mujeres que viven en condiciones de pobreza, puedan desarrollar oportunidades para alcanzar mejores y mayores niveles de vida. En esta perspectiva, la educación pública cobra un valor social de crucial importancia. Tal aseveración adquiere un mayor sentido al constatar la importancia que tiene que un niño pobre estudie en una escuela ricamente gestionada, y como tal, capaz de desarrollar en él lo que su contexto social de pobreza le limita, y en ocasiones, impide.

Para que las jóvenes generaciones desarrollen las capacidades necesarias para enfrentar la vida, con todo lo que ello implica, presupone proporcionarles todas las oportu-

tunidades necesarias para alcanzar los niveles cognoscitivos y sociales, espirituales y personales, que les son imprescindibles. Esto requiere hacer inversiones significativas en el mejoramiento no solo de los insumos necesarios, sino principalmente, de las capacidades para obtener una gestión institucional y pedagógica de alta calidad.

La Ley de Educación 66'97 reconoce como un derecho fundamental, permanente e irrenunciable de todo ciudadano, el alcanzar una educación básica de calidad, que responda a sus necesidades y a aquellas que la sociedad identifica como suyas. La República Dominicana ha asumido el II Objetivo del Milenio, comprometiéndose el país a asegurar que para el 2015 toda la población de 15 años haya completado una educación básica de calidad de 9 años. No se trata solo del reconocimiento del derecho de la educación que todo ciudadano y ciudadana tiene, sino además de que dicha educación debe cumplir con determinadas características, y que en este caso lo que más se enfatiza es que debe ser de calidad.

No se trata de cualquier tipo de educación, sino de una educación capaz de propiciar en todos los niños y las niñas, y jóvenes, los procesos de aprendizaje que desarrollen sus capacidades y contribuyan a su formación humana integral, y de esta manera, apuesten a la construcción de un ciudadano y una ciudadana con pleno reconocimiento de sus deberes y derechos, como agentes que apuestan a la construcción colectiva de una sociedad democrática, participativa, productiva, ética y ecológicamente responsable. Se trata, como afirmaba Lev Vigotsky de “despertar en el niño lo que hay en él, ayudarlo a desarrollarse y encaminar ese desarrollo en determinado sentido”<sup>1</sup>.

Ahora bien, ¿qué importancia tiene la gestión educativa en todo este proceso? ¿Cuál es la función de la gestión en el proceso de aprendizaje de los sujetos? ¿Por qué es importante reflexionar sobre un modelo de gestión de la calidad para el Centro Educativo?

La intención de dar respuestas a estas preguntas son las que dan origen al presente documento. Se trata de poner en manos de la comunidad educativa nacional y

---

1. Vigotsky, Lev. Imaginación y Creación en la Edad Infantil. Edición Cubana, sin año.

local, de un conjunto de ideas, reflexiones en torno a criterios y fundamentos que sirven de base a procesos de gestión institucional y pedagógica para el desarrollo de las capacidades y conocimientos de los y las estudiantes. El presente documento debe ser comprendido como una guía que propicie la articulación de la gestión institucional y pedagógica como propiciadora de procesos de aprendizaje. Se trata de una propuesta para el ejercicio de una práctica educativa reflexiva, una práctica con sentido histórico y social.

Tal propósito conduce a un tema central de todo este proceso, y es el que tiene que ver con el tipo de educación que se quiere propiciar. Es decir, se trata de construir una concepción de la educación de calidad a que aspira la sociedad dominicana.

La educación se concibe como una actividad social que se organiza con un propósito concreto: formar los y las ciudadanas de un país para la comprensión y valoración de la vida pasada, así como la actuación ética y responsable de la vida presente, en una perspectiva de futuro. La educación es, pues, una actividad social intencional y con sentido. En esta perspectiva, asume una determinada organización para alcanzar sus propósitos y sus fines. Todo el conjunto de su accionar se constituye en oportunidades para que los niños y las niñas, los y las adolescentes, y personas adultas, aprendan.

En íntima relación con el concepto de educación está el de Centro Educativo, que ha sido constituido como escenario para el desarrollo de las capacidades humanas y los aprendizajes de los conocimientos, y el desarrollo de las capacidades humanas; y el de currículo como la carta, el documento, donde se plasman estas intencionalidades y se definen y sugieren, maneras diferentes de alcanzarlas, a través de sus diferentes niveles y modalidades. Luego, como una aspiración legítima superior está la de lograr una educación de calidad, lo cual se constituye hoy en un gran propósito y un gran reto. La calidad es al mismo tiempo una aspiración y una manera de relacionarnos y hacer las cosas. De ahí que se constituya en un concepto clave para la educación hoy.

## ■ BASE LEGAL Y MISIÓN DE LA EDUCACIÓN DOMINICANA

En su Capítulo II (Principios y Fines de la Educación Dominicana), Artículo 4, la Ley de Educación 66'97 ofrece un conjunto de principios que fundamentan y proporcionan sentido a la educación dominicana. Reconoce el derecho que todo ser humano tiene a una educación integral, que le permita participar de la vida cultural y gozar de los beneficios del progreso que el desarrollo científico y sus aplicaciones conllevan. Así mismo, establece que esta educación debe propiciar el respeto a la vida y a los derechos fundamentales de la persona, a la convivencia democrática, la búsqueda de la verdad y la solidaridad. Además, que la educación dominicana se nutre de la cultura nacional y los valores sociales, cristianos, éticos y estéticos, como también comunitarios, patrióticos, participativos y democráticos alcanzados por la humanidad.

En este mismo documento se hace explícito el principio de la igualdad de oportunidades educativas que toda persona tiene, y la necesidad de implementar políticas educativas que la aseguren; de ahí que la inversión en educación se define como de interés social de Estado. Dicho texto legal, plantea la necesidad de un diálogo abierto entre el saber popular y el saber científico como condición para el desarrollo a escala humana, y la educación permanente en todas las etapas de la vida.

Por otra parte, en su Artículo 5, la referida Ley, define seis principios y fines que rigen la educación dominicana: la formación de ciudadanos críticos y creativos, libres, democráticos y participativos, justos y solidarios; amantes de la familia y la patria; que asuman la igualdad y la dignidad como derechos fundamentales de todos los seres humanos; así como la identidad e integración nacional en el marco de la convivencia internacional; reafirma los valores humanos y trascendentes que contienen los aspectos: intelectuales, morales, éticos, estéticos y de libre espiritualidad; y reconoce la necesidad de dotar a cada individuo de una formación que desarrolle su capacidad productiva, basada en la eficiencia y la justicia social.

Este conjunto de principios y fines se articulan en tres propósitos fundamentales, encaminados a dar respuesta a la calidad de vida, la democratización y la formación integral.

## ■ BREVE VISIÓN DIAGNÓSTICA DEL SECTOR EDUCATIVO DOMINICANO

Con la Gestión de Gobierno 2004-2008 se ha iniciado un proceso de planificación estratégica bajo el lema: Transformar la Gestión para Transformar el Centro Educativo, creando comunidades de aprendizaje. Este proceso se gesta bajo la convicción de que, si bien se ha avanzado de manera significativa en la mayoría de los indicadores planteados en los principios de la década de los '90, tales como aumento de la tasa de cobertura y disminución de la repitencia, ampliación de la cobertura del nivel inicial, incremento de la tasa de analfabetismo, disponibilidad de libros de textos, titulación de maestros, personal técnico y directivo del sistema educativo; disponibilidad de materiales didácticos, construcción y mejoramiento de aulas, ampliación de la cobertura del desayuno escolar, entre otros, aún los indicadores más cercanos a los procesos de aprendizaje, como es el caso de los resultados en Pruebas Nacionales y otras evaluaciones y estudios nacionales e internacionales, ponen de manifiesto bajos niveles de desempeño en los y las estudiantes sujetos de estas evaluaciones. Otras evidencias, como son los resultados de evaluaciones hechas por la Universidad Autónoma de Santo Domingo y otros Centros de Educación Superior, avalan los resultados anteriores.

Es decir, a pesar de los planes, proyectos y programas desarrollados a partir del Plan Decenal de Educación, desde mediados de la década pasada y de contar con una serie de dispositivos modernos y avanzados, como es la propia Ley de Educación 66'97, aún los logros de los aprendizajes de los estudiantes, no han alcanzado los niveles de calidad educativa esperados; de conformidad con los esfuerzos desplegados.

Por otra parte, si bien es cierto que las condiciones socioeconómicas de la mayoría de la población se han visto agravadas a partir de los procesos de empo-

brecimiento generalizado, no sólo en la República Dominicana, sino en la región latinoamericana y caribeña, sin embargo, estudios internacionales han puesto en evidencia que pese a estas condiciones, una escuela gestionada de manera eficiente y eficaz es capaz de producir logros de aprendizaje significativos. En este sentido, cabe la frase de que “no hay peor situación que un niño o una niña pobre, estudie en una escuela pobremente gestionada”. Su condición de pobreza de entrada al Centro Educativo, proveniente de las condiciones socioeconómicas de su vida, se ven geométricamente incrementadas.

Esta situación se hace más compleja si se considera el impacto que tiene en el desarrollo de los y las estudiantes, un proceso de aprendizaje con limitaciones. Desarrollar un Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos supone reconocer la importancia que tienen sus características en los procesos de aprendizaje, tal y como se ponen de manifiesto hoy, y que en sentido general se reproducen de manera total o parcial. Grinberg (1999) señala seis aspectos que caracterizan a las escuelas no efectivas, por ejemplo:

- Los propósitos del proceso educativo, no son comunicados a los estudiantes, ni a sus familias, como tampoco aparecen explícitos en la acción pedagógica del aula.
- Los contenidos curriculares no son asumidos por los maestros, ni en el discurso ni en la práctica.
- Las estrategias de enseñanzas son principalmente memorísticas y rutinarias.
- La planificación se realiza de forma asistemática y discontinua. Sólo se realiza como cumplimiento formal a las instancias de supervisión.
- La pizarra continúa siendo el principal recurso empleado en el aula.
- En la evaluación prima la medición de los conocimientos.

Transformar este perfil, construyendo comunidades de aprendizaje, es el propósito del Modelo que se propone.

## ■ EL CENTRO EDUCATIVO COMO ESPACIO DE INTEGRACIÓN

Conviene destacar que el Centro Educativo es más que un espacio físico. Lo que le proporciona identidad, es la manera cómo se organizan las relaciones humanas, frente a sí mismos y su entorno, en procura de los aprendizajes.

La necesidad de desarrollar una visión integral de todos estos procesos, se constituye en una condición si no indispensable, importante para iniciar procesos de transformación en aras de una educación de calidad centrada en los sujetos y sus relaciones. Lo que acontece en el Centro Educativo es algo más que la suma lineal de recursos, procesos y resultados. Esta es tan solo una manera de organizar todo cuanto en ella ocurre. En ellos se ocultan otras cuestiones más complejas que tienen que ver con la dinámica de las relaciones de los sujetos, y la manera como se gestionan las diversas oportunidades que el Sistema Educativo provee.

Se parte de la presunción de que los seres humanos son seres activos, que modulan su comportamiento a partir de la manera como viven internamente los datos e imágenes de la experiencia, incluyéndose a ellos mismos y sus comportamientos. Al mismo tiempo que actúa, el ser humano tiene la facultad de reflexionar sobre su actuación proporcionándole significados y sentidos a la misma, colocándolo entonces en la posibilidad de realizar una acción transformadora, guiada por su conciencia crítica.

En esta perspectiva, los seres humanos son mucho más que seres racionales. Como totalidad el ser humano es al mismo tiempo físico, biológico, emocional, psíquico, espiritual, social e histórico. Es decir, es un ser total y como totalidad vive inmerso en el mundo y la naturaleza, que es al mismo tiempo su propio mundo y su propia naturaleza. La pregunta pertinente sería: ¿En qué medida hemos sido capaces desde la educación de, no solo prever en los discursos, sino también en nuestras prácticas pedagógicas reproducir esta concepción holística, integradora del ser humano? A este respecto y haciendo un análisis crítico de la manera cómo organizamos los procesos de aprendizaje en los sistemas educativos, Morín plan-

tea (1999:10) que “es esta unidad compleja de la naturaleza humana la que está completamente desintegrada en la educación a través de las disciplinas y que imposibilita aprender lo que significa ser humano”.

Se trata entonces de pensar el Centro Educativo desde la perspectiva de seres humanos que aprenden en un proceso concebido y estructurado intencionalmente para aprender a ser humano, en y desde esta perspectiva integradora y holística. No debe olvidarse que en la manera cómo se piense el Centro Educativo, su misión y visión, se revela una concepción sobre los sujetos y sobre sus relaciones. Es decir, sobre la manera cómo éstos se desarrollan y aprenden, así como el papel que juega el mundo de relaciones que estos establecen en dichos procesos. Es este concepto de ser humano que se construye, que se constituye en un proceso de interacción permanente consigo mismo y con los demás, incluso con su entorno y lo trascendente, que sirve de base a la creación de las comunidades de aprendizaje.

A continuación se aborda el concepto de Calidad de la Educación, así como sus dimensiones.

## ■ EL CONCEPTO DE CALIDAD

En la definición de calidad hay autores que especifican la necesidad de tomar en consideración diversos criterios para la misma. Desde una perspectiva centrada en los procesos organizacionales y la empresa Evans y Lindsay (1999), señalan el juicio, el valor, el producto, el usuario e incluso la manufactura. Duran, referido por estos autores, define la calidad como el rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente o la libertad de deficiencia en el producto que evita la falta de satisfacción del cliente. Philip B. Crosby, por su parte, la define como la conformidad con las necesidades y la no elegancia. Kaoru Ishikawa señala, dicen Evans y Lindsay (1999), que la calidad empieza con la educación y termina con la educación. Es la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas (ANSI, American National Standard Institute and American Society for Quality, 1987).

Toranzos (1996) plantea que para hablar de calidad hay que tomar en cuenta tres aspectos de interés y que se constituyen en dimensiones o enfoques de la calidad de la educación.

El primero, la eficacia, señala que una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender –aquello que está establecido en los planes y programas curriculares- al cabo de determinados ciclos o niveles.

Según ella, se asume que estos contenidos, destrezas y capacidades planteadas en el currículo, guardan una estrecha relación con la etapa del desarrollo en la que los sujetos se encuentran, y remite a los procesos de aprendizaje que se han de suscitar en el Centro Educativo y que se encuentran especificados en el currículo para cada uno de los niveles. Esto supone una concepción sobre los sujetos y la manera cómo éstos aprenden.

El segundo aspecto que plantea Toranzos (1996) es la relevancia. Es la importancia individual o social que tales contenidos, destrezas y capacidades puedan tener respecto a la propia persona; y se refiere a aquello que le permite desarrollarse intelectual, afectiva, moral y físicamente. En términos sociales, lo que le asegura un desempeño adecuado en los diversos ámbitos de la vida social (i.e., lo político, lo económico y lo social).

El tercer aspecto señalado por Toranzos (1996) lo conforman los procesos. Se refiere a la calidad de los recursos y medios que dispone el sistema para el desarrollo de la experiencia educativa: oportunidades educativas.

Así, mientras la eficacia hace referencia a los resultados de aprendizaje que los estudiantes alcanzan, la relevancia, en todos los fines y propósitos de la educación y de manera particular, en su propuesta curricular; los procesos hacen referencia a los medios empleados en dicha acción educativa.

Estos tres aspectos o dimensiones definen incluso los principios y alcances de un sistema de evaluación. Se trata de saber qué es lo que se aprende, para qué sirve y cómo lo aprende. Tres cuestiones que deben ser respondidas en las diferentes instancias en que se organiza cualquier sistema educativo.

De la Orden (1997)) señala, por su parte, que el concepto de calidad, pese a sus desarrollos desde la perspectiva de la gestión, ha quedado en la penumbra; y citando a Harvey y Green (1993) habla de cinco diferentes concepciones de calidad, que él atribuye a los autores y son: la calidad como fenómeno excepcional, como perfección o coherencia, como ajuste a un propósito, como relación valor-costos, y finalmente, como transformación o cambio cualitativo.

**Como fenómeno excepcional** la calidad es algo especial. De la Orden (1997) plantea tres variantes que admiten esta noción de calidad. En primer lugar, describe la idea tradicional (que implica distinción o exclusividad). Desde esta concepción la calidad no puede ser juzgada (valorada), ni medida; solo se la reconoce. En segundo lugar, plantea la calidad como excelencia. Es la calidad como superación de altos estándares, que debe estar presente en los insumos y en los productos o resultados. Frecuentemente se confunde con reputación. Su énfasis en los niveles de entrada y salida constituye una medida absoluta de la calidad. La noción de "centros de excelencia" se apoya en esta concepción. Por último, la calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos. Se identifica generalmente con la calidad de los productos que superan el "control de calidad". La calidad en esta concepción es el resultado del "control científico de calidad", supone la conformación a unos estándares.

El segundo concepto, **la calidad como perfección o coherencia**, significa cero deficiencias, se centra en los procesos y establece las especificaciones que hay que cumplir perfectamente. Esta concepción parte del supuesto de que todos los actores son responsables de la calidad.

El tercer concepto, **la calidad como ajuste a un propósito**, se coloca por encima de los procesos y los productos. El sentido de la calidad se relaciona con el propósito. La calidad se alcanza en la medida en que el producto o servicio responde a las exigencias definidas. La dimensión más importante de la calidad en este sentido, es la funcionalidad. Generalmente, es el cliente quien define el propósito.

La cuarta acepción del concepto de calidad, según el autor analizado, **es aquella que relaciona calidad con costo-valor**. También conocida como *accountability* o rendición de cuentas.

Finalmente, y en quinto lugar, **la calidad como transformación** se centra en la noción de cambio cualitativo, cuestionando la noción de calidad centrada en el producto. Esta última concepción, parte del presupuesto que el propósito de la educación es transformar; desarrollando capacidades, y posibilitando la propia transformación.

Las diferentes definiciones sobre la calidad son para Harvey y Green (1993), según señala De la Orden (1997), el producto de las diferentes perspectivas que se adoptan respecto al tema de la calidad. De ahí que reconoce la complejidad del concepto de calidad.

Otros autores, se limitan a señalar la dificultad de poder definir el concepto por su complejidad, así como señalar que el mismo es un concepto polisémico. Desde la perspectiva de que la educación es una actividad social con sentido histórico, se asume la necesidad de dar una definición de calidad, que proporcione sentido a los procesos de transformación que se vienen desarrollando, y que permita continuar guiando tales procesos.

En el presente documento se parte de la idea de que la aproximación al concepto de calidad debe expresar la propiedad o propiedades de los fenómenos y/o procesos que expresen su grado de desarrollo, en un contexto histórico y social determinado, a partir de la relación dialéctica entre sus factores internos y externos.

Tal afirmación presupone que todo fenómeno y/o proceso cambia o se transforma, por la acción de los factores internos y externos que dialécticamente lo determinan. Pero al mismo tiempo también, que dicho concepto deberá ser entendido como una construcción permanente, donde los factores socio-históricos serán la matriz de su determinación; es decir, de su proceso de construcción. Lo que se pueda entender hoy como calidad deberá ser retomado en la medida que los procesos de desarrollo del fenómeno avancen, al mismo tiempo que avancen las concepciones que sobre el objeto se construyan.

Asumiendo esa naturaleza histórica y social del concepto, así como los factores que la determinan, se propone asumir la calidad de la educación como **“el desarrollo de un Centro Educativo, como comunidad de aprendizaje, que organiza un conjunto de relaciones y procesos educativos, que propician en todos los sujetos, principalmente en los niños/as y adolescentes, pero también en las personas adultas, procesos de formación integral y aprendizaje que respondan a los intereses particulares de los sujetos y de la sociedad, desde la perspectiva de una sociedad democrática y participativa, productiva, ecológica y éticamente responsable”**.

De esta manera el concepto de calidad se propone como el deber ser, la aspiración compartida acerca del Centro Educativo que se busca o se desea, en términos de pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y equidad.

En dicha concepción se encuentran los componentes esenciales de un proceso educativo de calidad:

- “un Centro Educativo que organiza un conjunto de relaciones y procesos” hace referencia a los procesos de gestión institucional y pedagógica del Equipo Directivo del Centro Escolar y los maestros en las aulas. Estas relaciones son múltiples: maestro/alumnos, alumnos/alumnos, maestros/maestros; maestro/padres y madres, maestro/director, director/padres y madres, director/estudiantes, etc.

- “que propician en todos los sujetos, principalmente los niños/as y adolescentes, pero también las personas adultas, procesos de formación integral y aprendizaje que respondan a los intereses particulares de los sujetos y de la sociedad” es la razón fundamental de el Centro Educativo: los procesos de aprendizaje y formación, no solo en lo relativo a las disciplinas sino también en el desarrollo de competencias y habilidades, así como valores y actitudes para la vida y el trabajo.
- “desde la perspectiva de una sociedad democrática y participativa, productiva, ecológica y éticamente responsable” proporciona una visión de pertinencia de los procesos que se gestan y el aprendizaje que se espera suscitar, en el ámbito del desarrollo humano.

## ■ DIMENSIONES DE LA CALIDAD

En el concepto de calidad hay implícitas varias dimensiones que es necesario explicitar, y que fueron antes mencionadas, éstas son: pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y equidad.

**Pertinencia:** Es el grado de correspondencia y coherencia que existe entre la educación que se oferta y los requerimientos de los sujetos y de la sociedad. En otros términos, la educación dominicana será pertinente en la medida en que la misma dé respuesta satisfactoria a los requerimientos y aspiraciones de formación de la población destinataria y de las necesidades de desarrollo de la nación, y ello se hace guardando conformidad con los principios, valores culturales y filosofía que se declaran en el currículo. Esto es, la educación responde a la necesidad individual, social, económica, tecnológica y cultural en un contexto socio-histórico determinado.

**Relevancia:** Esta segunda dimensión hace referencia al grado o magnitud de cumplimiento de la gestión institucional y pedagógica, con los fines y propósitos de la política educativa, y los objetivos curriculares correspondientes a cada grado, ciclo, nivel, modalidad y subsistema de la educación dominicana.

**Eficiencia:** Es el nivel en que se alcanza el cumplimiento de los objetivos y metas educacionales haciendo el máximo aprovechamiento de los recursos y medios de que dispone el Sistema. En este contexto, la eficiencia se subdivide en interna y externa; eficiencia interna se expresa como la proporción en que el Sistema Educativo logra que los alumnos completen de manera satisfactoriamente sus estudios (en el grado, ciclo, nivel y modalidad) en el tiempo previsto y al menor costo posible; la eficiencia externa es el nivel o grado de satisfacción de la necesidad educativa del alumno, las familias, el Sistema de Educación Superior, el mundo laboral o los empleadores, la comunidad y la sociedad en general.

**Eficacia:** También referida como efectividad, y que se expresa en el grado de consecución de los fines, propósitos y metas educativas tal como ellos han sido concebidos y explicitados en el currículo de formación correspondiente. Para los fines de la educación dominicana la eficacia se expresará en términos del aprendizaje de los alumnos, así como del desempeño de las instancias institucionales y de los actores del Sistema, incluido el ámbito social.

**Equidad:** Alude al grado en que el contenido de los proyectos educativos y los procesos de su materialización están impregnados del más sano principio de justicia, interna y externa, que se traduce en resultados, conforme a la naturaleza del servicio educativo que se entrega. Para su verificación se identifican las dimensiones socioeconómica, geográfico-territorial, demográfica, étnico-cultural, de género y personalógica.

Este conjunto de dimensiones se constituye en características y propósitos al mismo tiempo, de todo el proceso de gestión del aprendizaje en el aula y el Centro Educativo. Para fines de su mejor comprensión, pueden organizarse en dos ámbitos de la gestión: el de la gestión institucional y el de la gestión pedagógica.

## ■ GESTIÓN Y APRENDIZAJE

Desde la perspectiva de la gestión educativa, Valeirón (2004) plantea la relación directa entre la gestión institucional en todos sus ámbitos y componentes, y la gestión pedagógica que se desarrolla en el aula, como condición para el desarrollo de los procesos de aprendizaje en los y las estudiantes.

En el Diagrama 1 se busca proporcionar una visión integral de cuanto se plantea.

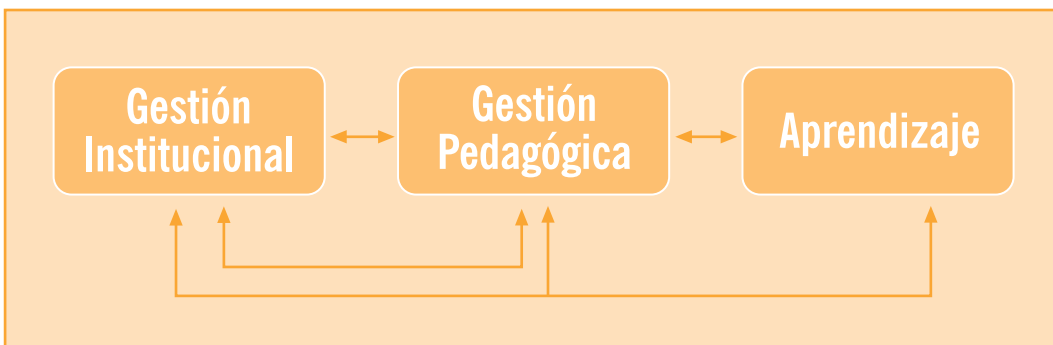


Diagrama 1: Relación de la Gestión Institucional-Pedagógica-Aprendizaje

De esta manera, el Centro Educativo se asume como un sistema de organización de aprendizajes, donde se combinan internamente los siguientes subsistemas:

- I. **Subsistema de Gestión Institucional (el Centro Educativo):** es el que organiza las funciones del Equipo Directivo, tanto a lo interno como a lo externo del Centro Educativo. En el ámbito interno regula y viabiliza la dinámica de los procesos de supervisión y acompañamiento al trabajo del aula, la formación docente, así como los procesos de administración escolar. En el ámbito externo, organiza todo lo relativo a la relación escuela comunidad. En este último sentido, debe jugar un rol importante en el desarrollo de su comunidad, máxime si la misma se sitúa, e incluso, se caracteriza por ser una comunidad pobre. El Centro Educativo es un ente de desarrollo de su comunidad.

**2. Subsistema de Gestión Pedagógica (el aula):** es el que organiza las relaciones del Equipo Pedagógico y los maestros; los maestros entre ellos, las relaciones maestro – alumnos, y alumnos – alumnos, como marco de referencia de los procesos de aprendizaje. Se trata de los procesos de gestión de las oportunidades educativas que la propia escuela organiza, y que el sistema ofrece, como recursos para apoyar los procesos de aprendizaje.

Ambos subsistemas están concebidos para organizar los procesos de aprendizaje de la comunidad educativa en sentido general, y deben quedar plasmados explícitamente en el Proyecto Educativo de Centro (PEC) como una herramienta que define la visión - misión de el Centro Educativo, así como los valores y propósitos que guían su desarrollo institucional, plasmado en un proyecto en un plan de mejora, definido y consensuado por la comunidad educativa.

Ahora bien, el Centro Educativo, como espacio de organización de las relaciones de los sujetos en el desarrollo de los procesos de aprendizaje, es una entidad dinámica. Cambia y siempre podrá cambiar en la medida en que ella se piense así misma como espacio responsable de los procesos de aprendizaje de todos los y las estudiantes, y procure una gestión eficaz de las oportunidades educativas que el Sistema y el Centro Educativo definen y organizan para provocar procesos de aprendizaje. Esto supone asumir el Centro Educativo como un espacio de gestión del cambio y el desarrollo (Hopkins, 2005) tal y como queda expresado en el Diagrama 2.



**Diagrama 2:** Dinámica Centro Educativo-Aprendizaje

En esta perspectiva, cada escuela se constituye en su propio modelo de innovación, en cuanto tiene que definir y asumir sus propias características, desarrollando las capacidades necesarias para desencadenar y apoyar en los y las estudiantes y en todos sus actores procesos de aprendizaje. Se recuerda que la esencia del Centro Educativo, son las relaciones que establecen las personas que la componen en procura de los procesos de enseñanza y aprendizaje; es decir, el Centro Educativo por naturaleza está llamado a ser una comunidad de aprendizaje. Se trata de que cada escuela asuma su propio proyecto de cambio tomando en consideración sus características y las particularidades que le permitan su desarrollo.

La gestión debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Comprender al Centro Educativo desde esta perspectiva estratégica presupone concebir la gestión de la calidad no sólo como un producto, sino como un proceso. En este proceso están involucrados todos los actores del sistema, y en el caso del Centro Educativo, aquellos que directamente son sus usuarios: estudiantes, padres y madres, comunidad, docentes y equipos directivos.

Este proceso de gestión de la calidad de la educación debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico – planificación – implementación – evaluación, el cual debe constituirse en el eje vertebral del Proyecto Educativo de Centro de cada escuela. El Modelo propuesto por la Fundación Chile (2005) plasma este proceso de una manera dinámica, según consta en el Diagrama 3, y en él se hace explícita la participación de toda la comunidad educativa. En su concepción dicho Modelo procura:

- Hacer énfasis en la instalación de sistemas y procesos continuos.
- Fomentar la auto-evaluación institucional y la participación.
- Promover la evaluación externa y los registros como herramienta para el mejoramiento de la gestión.
- Destacar la responsabilización del Centro Educativo por sus resultados.

- Certificar al Centro Educativo en base a estándares conocidos.
- Empoderar y prestigiar la labor del Centro Educativo y sus equipos de profesionales.

Tanto en ese modelo, como en el propuesto en este documento, se pone de relieve la dinámica entre la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de las competencias profesionales de gestión de maestros y directivos, que unido a una visión estratégica plasmada en el Proyecto Educativo de Centro, el Plan Anual Distrital y Regional, y un sistema de evaluación y seguimiento funcionando de manera sistemática, se constituyen en garantía del cambio cualitativo en los procesos de gestión institucional y pedagógica, para asegurar así, el mejoramiento de los logros de aprendizaje de los y las estudiantes.



Diagrama 3: Modelo de Proceso de Gestión de la Calidad.

Se trata del mantenimiento del ciclo de mejora continua (Diagrama 4), donde la planificación, la gestión, el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación, se constituyen en el accionar continuo de el Centro Educativo, la característica intrínseca de su proceso de gestión institucional y pedagógica.

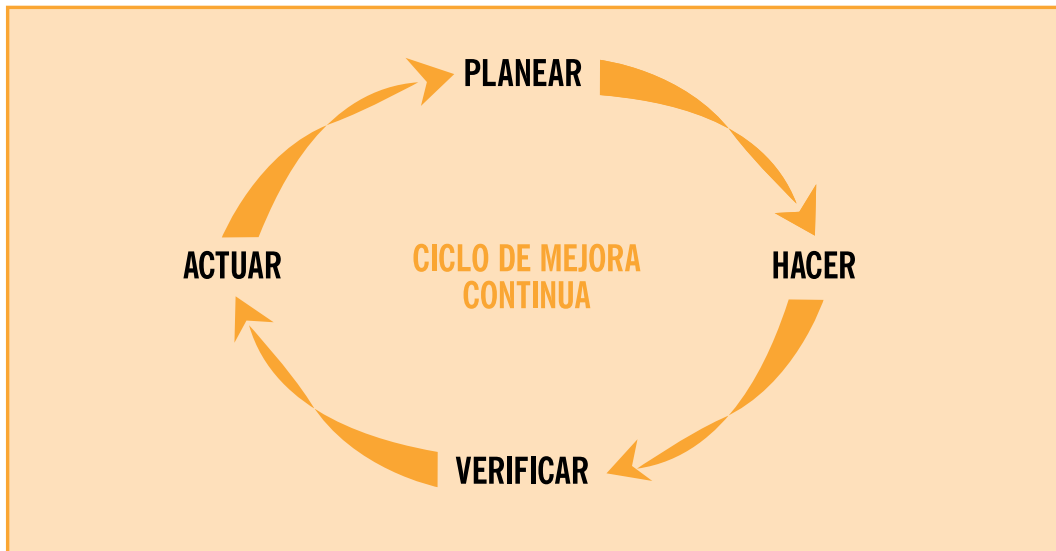


Diagrama 4: Ciclo de Mejora Continua.

## ■ VALORES EN QUE SE SUSTENTA EL MODELO DE GESTIÓN

La vida de los seres humanos está guiada por propósitos, por necesidades y por valores. Los valores son aspiraciones que se constituyen en propósitos que expresan necesidades personales o sociales de desarrollo, en un contexto histórico determinado. En este sentido, los valores se construyen para orientar la vida y las acciones de los seres humanos.

El Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos que se propone, articula un conjunto de valores que harán posible que éstos se organicen para asegurar aprendizajes con calidad, respondiendo a los intereses de las personas y de la sociedad.

Los valores propuestos, se organizan en una relación dialéctica que propician actitudes promotoras de comportamientos personales y sociales que permitan la autorregulación del mismo Modelo, y de los sujetos implicados en él. Es importante comprender que estos valores se van construyendo, de manera permanente, en un proceso social e histórico. Los valores son los siguientes:

- **REFLEXIVO-INTEGRADOR**

La construcción de un valor reflexivo – integrador es aquel que promueve en el Centro Educativo la mentalidad abierta pero crítica, que propicia la estimación de puntos de vistas divergentes, en la búsqueda permanente de nuevas ideas y una mirada amplia. Se trata de propiciar la curiosidad permanente que lleve a conocer y comprender lo nuevo. Pero que al mismo tiempo, promueva una visión totalizadora del ser humano y sus relaciones. Esto supone un proceso articulador de la acción – reflexión – acción permanente.

- **PARTICIPATIVO-COMPROMETEDOR**

La construcción de este valor supone repensar nuestra concepción de los sujetos y sus relaciones. Se apuesta por un sujeto activo, que se constituye en una dinámica de relaciones sociales que organiza visiones sobre la realidad y sobre sí mismo, y que reproduce activamente esta concepción en la realidad, promoviendo el compromiso de todas y todos los actores por el desarrollo pleno de las personas, comprometido con el desarrollo de él y el de su comunidad.

- **TRANSFORMADOR-INNOVADOR**

Este valor se construye bajo el supuesto de la concepción de una realidad dinámica, que se reafirma y modifica continuamente. Que define y articula la praxis humana como condición fundamental de la dinámica social progresiva, en un contexto histórico determinado.

- **ÉTICO-RESPONSABILIZADOR**

Toda acción de educar es intencional y como tal se dirige a alcanzar deter-

minados propósitos. En el caso del Centro Educativo, estos propósitos deben responder a las necesidades personales y sociales, del individuo y la sociedad. De ahí que el Centro Educativo tiene la obligación de desarrollar actitudes que al mismo tiempo que impulsen el desarrollo de cada persona, se articulen con el bienestar social; es decir, desarrollar la capacidad de “vivir juntos”.

El conjunto de estos valores debe ser comprendido en una dinámica articuladora que le proporcionan sentido al Modelo de Gestión. Los cuatro ejes valóricos se vinculan y la relacionan de manera permanente propiciando actitudes y comportamientos, ideas y sentimientos en los sujetos en una dinámica social que los reproducen y renuevan continuamente.

Cada valor, por sí mismo, provocará actitudes congruentes con él mismo y con las relaciones que se establecen con otros valores. De esta manera, por ejemplo:

- El vínculo del valor reflexivo – integrador con el valor transformador – innovador generará actitudes favorables hacia la experimentación y búsqueda de estrategias nuevas que favorezcan la gestión y los procesos de aprendizaje.
- En el caso de la dinámica de la relación de los valores transformador – innovador y participativo – comprometedor generará actitudes favorables al involucramiento de todos los actores de el Centro Educativo en los procesos de búsqueda de nuevas maneras de hacer y pensar.
- El vínculo de los valores participativo – comprometedor y ético – responsabilizador facilitará el desarrollo de actitudes de responsabilización de el accionar de los sujetos, en el marco del respeto frente al otro y al entorno.
- Las relaciones de los valores ético – responsabilizador y reflexivo – integrador facilitará el surgimiento de actitudes que articulen la búsqueda del bienestar personal en congruencia con el bienestar colectivo.

- En cambio, la articulación de los valores reflexivo – integrador y participativo – comprometedor propiciará actitudes favorables al involucramiento de todos los actores de manera consciente, en la búsqueda y construcción de una escuela eficiente y eficaz.
- Finalmente, la integración de los valores transformador – innovador y ético – responsabilizador creará actitudes favorables por una escuela en permanente cambio, pero fiel a sus principios y fines fundamentales.

La Figura 1 expresa las articulaciones de estos valores

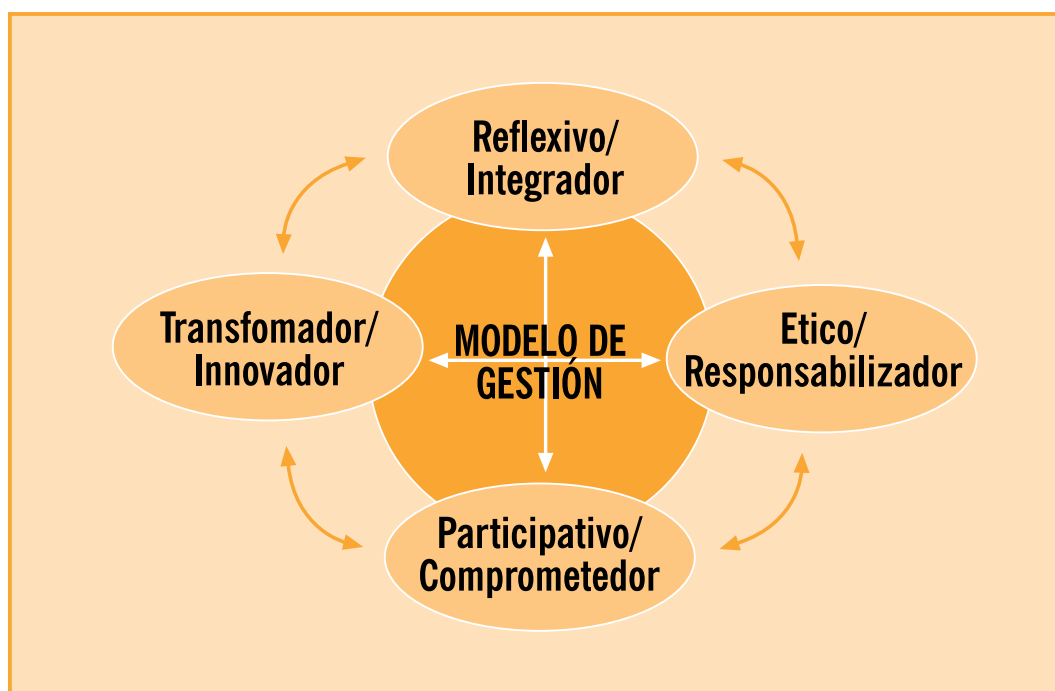


Figura 1: Valores del Modelo de Gestión.

El Modelo de Gestión se constituye en el núcleo del proceso de construcción de un Centro Educativo de calidad, por cuanto deberá orientar la definición y ejecución de los Proyectos Educativos de Centros, y por tanto, la dinámica de las relaciones del Centro Educativo en su conjunto, en procura formar ciudadanos conscientes y comprometidos con el desarrollo propio, de su comunidad y de su país.