



**Gonzalo
Arboleda
Palacio**

Evaluador acreditado y licenciario del Modelo Europeo de Excelencia. PH. D Economía Aplicada a la Educación, Universidad Estatal de Florida. Máster en Educación de la Universidad Estatal de Missouri, Columbia, USA. Presidente de la Fundación Colombia Excelente.



Una estrategia para la competitividad en el sector educativo

El futuro de Colombia se construye, cada día, en el yunque de los bancos escolares, y es allí donde el maestro demuestra y proyecta su imagen creadora del país, que los niños y jóvenes anhelan y dibujan con esperanza en su diario vivir familiar, escolar y social.

¿Cómo un colegio puede lograr competitividad y convertirse en una organización excelente?

La fuerza competitiva más importante para que las organizaciones, indistintamente de su naturaleza y tamaño, puedan lograr competitividad, excelencia y, por tanto, altos niveles de resultados, es el lide-

razgo del rector y del equipo directivo con el apoyo indispensable de un sistema de gestión sólido pero práctico, sencillo, holístico e integrado.

Se entiende el liderazgo como la capacidad del líder para influenciar positivamente el comportamiento de los colaboradores y personal relacionado con la institución educativa para lograr las metas y objetivos, los sueños y esperanzas de sus colaboradores con el fin de agregar valor a la empresa y a la sociedad.

El rector y su equipo son profesionales, con mayúscula, con actitudes proactivas, valores, ética e integridad a toda prueba. Con habilidades y competencias para desempeñar una tarea tan trascen-



DISPONIBLE EN PDF

<http://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-27/una-estrategia-para-la-competitividad-en-el-sector-educativo/>



dental como es la dirección de una institución tan compleja y con tan altos niveles de dificultad para su gestión como es una institución educativa, en donde no todo se puede estandarizar.

El sector educativo, como el de salud son sistemas semiacoplados, que operan al contrario al momento de gestionarlos. Son las dos burocracias profesionales, en donde quienes más aportan a la productividad para lograr la excelencia, son el maestro y el médico que prestan sus servicios a los usuarios en la línea del frente, en el aula de clase y el consultorio directamente.

El maestro bien seleccionado, capacitado, motivado, comprometido, con altos niveles de engagement y buen liderado, es la palanca mágica para que el colegio llegue a ocupar niveles superiores de eficiencia y productividad. Todo lo demás es apoyo esencial. El gran momento de la verdad en un colegio se da cuando el maestro y sus alumnos interactúan dinámicamente en el lugar en donde se da el proceso enseñanza y aprendizaje.

Es allí en donde interactúan los elementos dinamizadores de una educación sobresaliente. Entre esos elementos que desencadenan el cambio y la transformación en el corazón y en la mente de los estudiantes no pueden faltar: un maestro que guíe a los estudiantes y que genere con ellos prácticas pedagógicas eficientes; un acervo disciplinar de

altos estándares; materiales pedagógicos como libros, guías, periódicos, organizados en la biblioteca de aula y de la institución; un programa de mentoría bien diseñado en el cual los maestros de más experiencia positiva ayudan a los demás a cumplir su rol de manera trascendental.

Una vez que el programa de mentoría se afianza, la escuela empieza a experimentar un aprendizaje colaborativo como expresión de la presencia de comunidades de aprendizaje en donde se comparte la responsabilidad de formar al estudiante a través de procesos activos con la participación de todos los estamentos escolares. Cuando la escuela experimenta este enfoque, la madurez institucional va tomando forma, que crea hábitos y una cultura de excelencia y productividad que lleva a lograr los más elevados resultados para el bien de todas las personas y grupos que de una u otra forma tienen alguna relación con la institución.

Cuando hablamos de un colegio excelente, estamos predicando que su trabajo se ha de realizar con calidad y que esta se va construyendo paso a paso, paulatinamente hasta llegar a la excelencia. En el mundo espiritual, una persona no se hace santa al despuntar el día; esto es, no se nace santo como efectos de la predestinación. Al contrario, para llegar a ese estado, el de la santidad, dicha persona ha de recorrer un camino difícil, lleno de peligros y de asechanzas que ha de vencer, con

disciplina, esfuerzo y dedicación permanentes y, teniendo una mirada fija sobre el fin que desea al practicar el bien y la virtud.

Así mismo es en la institución educativa. Si esta trabaja duro permanente y sistemáticamente, logrará la calidad y la excelencia a que ella misma y sus usuarios aspiran. Esa institución tendrá fija su mirada en el futuro y dispondrá de todos los medios para lograrlo.

El Estado colombiano ha tomado la decisión política de poner la educación y todo lo que a ella rodea en el centro de la estrategia para el desarrollo nacional. El Ministerio de Educación ha optado por la calidad de la educación, y por su pertinencia, a fin de preparar al país para su despegue técnico, tecnológico, científico, económico y social. Por eso es indispensable que se entienda lo que significa una educación de calidad. Una mirada comprensiva a la investigación clásica que se ha realizado en años no muy lejanos, indican que la calidad de la educación que ofrecen los colegios excelentes, se orienta a lograr que ella tenga un propósito, sea eficaz y eficiente, debe ser pertinente y procesual.

1. El propósito:

un colegio sin un propósito, sin un fin, es como una embarcación en un mar agitado sin un motor que con su fuerza lo impulse hacia puerto seguro.

Ese propósito, esa visión de futuro deberá ser creada, difundida y aceptada por todo el personal para así, comprometerse en el logro de metas y objetivos concretos y significativos.

2. El concepto de eficacia y eficiencia:

El concepto de eficacia y eficiencia en educación se predica cuando la escuela enseña lo que debe enseñar y cuando los estudiantes aprenden lo que tienen que aprender. Lo uno y lo otro, nacen de una política y de una acción del Estado, que fija los fines de la educación y el ciudadano colombiano que se debe formar y esa política y acción se plasman en planes y programas curriculares que se desarrollan por grados, niveles y ciclos de enseñanza.

La eficacia, de una parte, indica logro de fines y objetivos y, por consiguiente el concepto hace énfasis en los resultados logrados por el sistema como un todo y por la institución educativa y por el aula de clase individualmente.

La eficiencia, de otra parte, toma en cuenta la cantidad, calidad, oportunidad y manera de utilizar los recursos en pos del resultado que se desea lograr. En forma simple, eficacia es lograr resultados sin considerar la cantidad de los recursos utilizados; eficiencia es lograr los resultados con el uso racional de los recursos.

3. La pertinencia:

se orienta a asegurar que lo que se enseña y se aprende en la escuela sirva para que el alumno y la sociedad se desempeñen adecuadamente en un mundo de relaciones y compromisos. En otras palabras, si lo que se aprende y se enseña en el colegio sirve para el trabajo y el desempeño social y productivo del futuro ciudadano. De suma importancia es lograr que el currículo y el plan de estudios, logren formar una persona con un equilibrio en sus dimensiones intelectivas, afectivas, morales, éticas y físicas para que pueda vivir en una sociedad política, económica y socialmente marcada. Una educación pertinente y funcional hace que el conocimiento y el saber puedan aplicarse y ser útiles. Una persona competente es aquella cuya educación le ha brindado habilidades, destrezas, aptitudes, y valores que guían su vida por los senderos del progreso espiritual y material que anhela para sí, su familia y su comunidad.

4. Los procesos:

para que el sistema educativo o una institución educativa pueda ofrecer una educación de calidad deberá identificar, diseñar, documentar y socializar los procesos necesarios para volver realidad el servicio que ofrece. Tendrá que hacer visibles los procesos pedagógicos, los procesos administrativos, procesos financieros y los procesos directivos, a fin de lograr eficiencia y eficacia en el diario enseñar de los maestros, en el diario aprender de los alumnos y en el diario liderar y administrar del rector y su equipo directivo.

5. Los medios:

sin recursos, en cantidad y calidad suficientes, no se puede impartir educación de calidad. Recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos deberán configurar una mezcla estratégica que permita dinamizar la vida del colegio y ofrecer lo que los grupos de interés demandan. Con buenos maestros motivados e incentivados; con altos niveles de engagement; con un equipo directivo y administrativo comprometido, inspirador y visionario; con buenas bibliotecas y laboratorios apropiados; con libros analógicos y virtuales puestos en las manos de los niños y los jóvenes; con estrategias pedagógicas innovadoras, con todo ello podrá el colegio aspirar a que la calidad sea la marca distintiva de toda su acción educativa.

Para materializar estos ideales, por los que se rigen los colegios excelentes, es necesario disponer adicionalmente de otros dos procesos centrales para lograr calidad. Se trata, por un lado, de la evaluación permanente que arroja información fresca para analizar el comportamiento y el desempeño del sistema a nivel macro y micro organizacionales y, de otro lado, de una gestión escolar y educativa que sea capaz de materializar toda esta carga conceptual relacionada con la calidad, la eficacia y la eficiencia, la productividad y la competitividad. La tarea del colegio es extensa, profunda y compleja como corresponde a una organización semiacoplada como es un colegio, donde elementos culturales, afectivos y relacionales se entremezclan con elementos racionales. Para eso, el colegio debe poner sumo interés en la arquitectura organizacional y en la gestión de toda la institución. Tanto el concepto de calidad como el concepto de gestión son esenciales para lograr un colegio que cumpla sus fines.

La investigación realizada por el movimiento de escuelas eficaces se remonta a la década de los 60 del siglo XX. Esa investigación pone su foco en por lo menos tres etapas en el estudio de la eficacia: la primera etapa, como lo reportan Rutter et ál. (1979) y Reynolds (1982) logra identificar 5 factores presentes en una escuela eficaz.

- * Un fuerte liderazgo educativo.
- * Altas expectativas en cuanto a resultados de los alumnos.
- * Énfasis en las destrezas básicas.
- * Un clima seguro y disciplinado.
- * Evaluaciones frecuentes del progreso del alumno.

En la segunda etapa investigada por Mortimore (1988) se ajustan las características y se llega al siguiente decálogo:

- * Liderazgo pedagógico del director y trabajo en equipo.
- * Participación del subdirector en las decisiones.
- * Coherencia entre los profesores.
- * Clases planificadas y estructuradas.
- * Enseñanzas intelectualmente estimulantes.
- * Ambiente centrado en el trabajo.
- * Un objetivo de aprendizaje en cada clase y en cada sesión.
- * Máxima comunicación entre maestros y alumnos.
- * Participación de los padres de familia.
- * Un clima positivo.

La tercera etapa se caracteriza por un modelo mucho más comprensivo que los anteriores, investigado a finales de la década de los 80 y comienzos de los 90 por Scheerens y Creemers (1989) Stringfield y Slavin (1992) y por Stringfield (1994). En esta etapa se tienen en cuenta las características del alumno, el trabajo que se realiza al interior de las aulas, el trabajo que se realiza en toda la escuela y el trabajo que se realiza en y con el contexto.

Este continuo investigativo hace un análisis de las variables que inciden en los logros escolares de los alumnos en una época que coincide con las grandes reformas a los Estados y a la educación, en la mayor parte de los países en desarrollo. Por las características de ese entorno cultural, político, tecnológico y económico acaecido en el mundo globalizado, la educación de calidad, su impulso, medición y mejora continua se han impuesto en la primera línea de las agendas de políticas públicas en todos los países del continente y, desde luego,

en Colombia en donde el concepto y la práctica de la calidad en la escuela es una prioridad para el Estado, la familia, los rectores y equipos directivos de las instituciones educativas.

Al final de la década de los 80 se crea el Modelo EFQM de Excelencia como una herramienta eficaz para lograr un trabajo y unos resultados empresariales e institucionales, tanto del sector público como del privado, en Europa. Actualmente el modelo se ha universalizado y ha cubierto todas las áreas tanto industriales como de servicios. En esta categoría, la de servicios, el modelo ha mostrado su potencia en el sector salud y en educación.

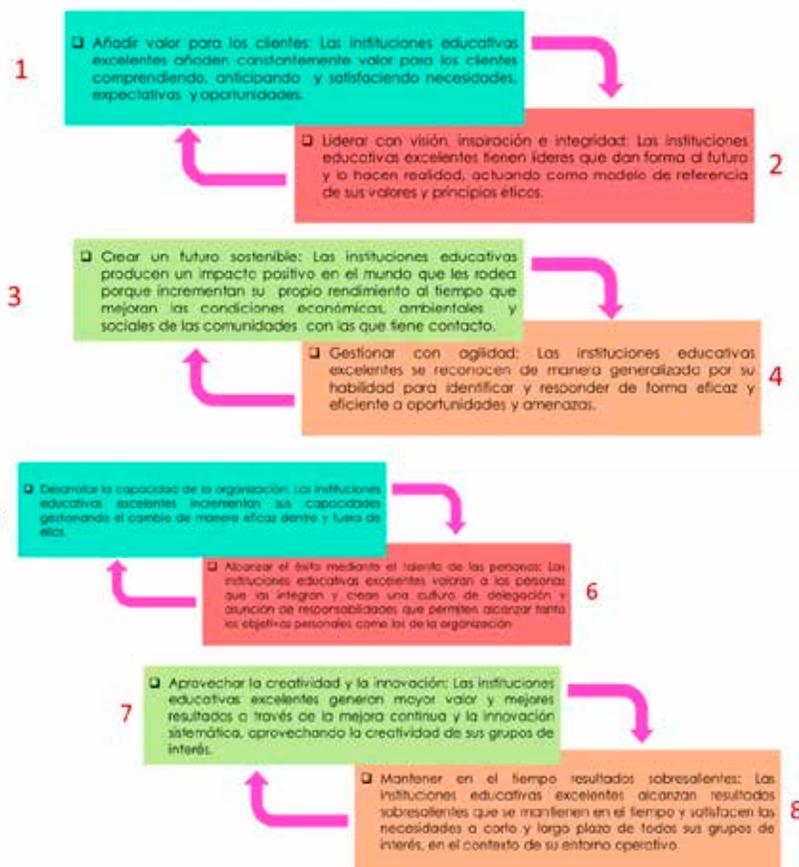
El EFQM en su concepción y en su estructura recoge, ordena, sistematiza, y pone en marcha, en una institución educativa, todas las variables claves o características que los colegios eficaces y excelentes tienen en cuenta para el logro de sus fines y objetivos finales.

Todos los requerimientos descritos en las tres etapas de desarrollo del movimiento de las escuelas eficaces antes mencionadas, están recogidos por el Modelo EFQM. En efecto, los criterios, los subcriterios y los múltiples aspectos del modelo, abarcan y escudriñan profundamente toda la vida institucional del colegio y, su potencia en su aplicación radica en que ese recorrido, ese escrutar; (en términos del EFQM, esa autoevaluación) la realiza la misma gente responsable de la buena marcha de la institución.

El rector, su equipo directivo, el comité de calidad y excelencia, el coordinador de calidad y excelencia y todas las personas que conforman los equipos de mejora continua, se involucran en el análisis institucional y en la fijación de los objetivos de cambio necesarios para ser un colegio eficaz, eficiente, competitivo y que brinde, en suma, una educación de calidad.

Todo ese equipo humano del colegio realiza una autoevaluación de: cómo se da el liderazgo en el colegio, cuál es su horizonte institucional, qué características tiene el equipo de colaboradores, con qué recursos cuenta la institución y qué alianzas ha establecido el colegio con el entorno próximo y distal.

Así mismo, este equipo autoevalúa minuciosamente los resultados logrados por todo el colegio, por sus alumnos, por sus colaboradores y el impacto del colegio en la sociedad.



Características de un colegio excelente

Se presentan a continuación los 8 principios de la excelencia que los colegios que aspiran a ser exitosos deberán cumplir en su diario accionar y desde luego en su estrategia de futuro.

Cuando esta evaluación se realiza con los referentes del Modelo de Excelencia y se cumplen estos principios en grado apropiado, el rector y todo su equipo directivo pueden liderar para orientar o reorientar la institución: en su política, en sus procesos, en su proyección y en sus resultados, de tal suerte que, prácticamente el colegio tome la ruta de la calidad y de la excelencia en la prestación del servicio educativo y pueda así satisfacer las necesidades de sus alumnos, de los padres de familia, dueños del colegio y de la sociedad.

Para los colegios excelentes los resultados son el aspecto más importante. El modelo de excelencia indica que la satisfacción de los estudiantes y padres de familia; la satisfacción del personal y el

impacto en la sociedad, se consiguen a través del liderazgo distribuido y este conduce a fijar la política y la estrategia; las dirección de las personas que trabajan en la institución; la gestión de los recursos y convenios y el diseño e implantación de todos los procesos que materializan el servicio. Si todo ello se realiza profesionalmente, la institución continuará o pronto empezará a trabajar con altos estándares de calidad y se pondrá en la ruta de la excelencia.

El Modelo EFQM de excelencia es una luz que alumbr y despeja el camino por el que ha de transitar el colegio para ofrecer servicios eficientes, que sean pertinentes para el entorno social, cultural, laboral y productivo del mundo mutante en el que le toca actuar.

Este mundo que cambia constante y rápidamente se caracteriza por un número de megatendencias, de fuerzas impulsoras del cambio que hacen que las instituciones educativas las tengan que adoptar para diseñar los servicios que ofrecen hoy, sabiendo que los estudiantes saldrán al mundo laboral dentro de 15 o más años, cuando el mundo habrá cambiado de nuevo.

Es entonces, conveniente presentar acá algunas de esas megatendencias que el colegio tendrá que adoptar y a las que tendrá que adaptarse a fin de asegurar la sostenibilidad y permanencia futura. Quien no lo haga iniciará un proceso rápido de disolución y desaparición. Otra suerte correría la institución si hubiese tenido el liderazgo y la gestión como elementos para responder adecuadamente a las demandas del futuro.



Fuerzas de presión sobre el colegio

Todas esas 20 fuerzas que están ya en acción en este siglo XXI, deberán tenerse en cuenta para revisar tanto los fines y objetivos del colegio materializados en el currículo adoptado y desarrollado, sino también para modificar la arquitectura organizacional que dé soporte a todo el andamiaje empresarial. Esas fuerzas deberán ser vistas no como amenazas sino como oportunidades para el desarrollo organizacional.

Otear el entorno, predecir hacia dónde apunta y tener asumidas todas las variables que allí se producen son las claves para mantener vigente el colegio y hacer una contribución enorme a la sociedad. **RM**

Bibliografía

- González Bustamante, Anita Magaly. Dirección Escolar Exitosa en España, estudio de casos. Doctorado en Educación, Universidad Autónoma de Madrid, 2015.
- Membrano Martínez, Joaquín. Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de Excelencia. 2.da Edición. Díaz de Santos. Madrid, 2002.
- Porter, Micahel E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2008.
- Bossidy, Larry y Charan Ram. El arte de la ejecución en los negocios. Editorial Aguilar, Bogotá, 2014.
- Chopra Deepak. El alma del liderazgo. Santillana. Ediciones generales. Bogotá, 2011.
- EFQM. Modelo EFQM de Excelencia. Publicaciones. Bruselas, 2010.
- Arboleda Palacio, Gonzalo. Cómo lograr que mi colegio sea exitoso y se enrute hacia la excelencia. Conferencia. Grupo Colombia Excelente. 2019.

