

# EL MODELO DE AUTOGESTIÓN DIRECTIVA Y PEDAGÓGICA DEL LICEO DEL FUTURO. DESCRIPCIÓN

Marión Zúñiga Tobar  
Universidad de Santiago de Chile

El diseño del "Modelo de Autogestión Directiva y Pedagógica del Liceo del Futuro", propone prospectivamente una visión y misión de la educación futura y un nuevo marco de relaciones organizacionales intra y extra unidad educativa, representativas del Proyecto Educativo Institucional, que será implementado mediante la autogestión directiva y pedagógica, con bases en principios y estrategias organizacionales de anticipación, cuyas características tendrán sustento en la dinámica de la organización educacional del liceo del futuro. Una de las características fundamentales del modelo de autogestión es la interacción de todos sus elementos componentes: la estructura organizativa, el escenario estratégico de enseñanza - aprendizaje, la comunidad educativa, la autoevaluación institucional, la formación valórica, la creatividad e innovación pedagógica, las funciones autogestionadas, la cultura organizacional, el clima organizacional, el autoliderazgo pedagógico, los métodos de aprendizaje organizacional progresivo, elementos que no son independientes sino que están enlazados entre sí. El modelo debe servir como instrumento o herramienta para la autogestión dados los principios y estrategias que lo sustentan. Todos los elementos han sido estructurados para facilitar la autogestión y configuran la capacidad de aprendizaje individual, grupal y organizacional.

Dichas potencialidades exigen un compromiso consciente de toda la unidad educativa del

liceo del futuro, en particular, la autodirección, la co-responsabilidad de todos sus integrantes, el liderazgo colectivo y ético, que apoyen el aprendizaje progresivo, continuo, consciente y en todas las áreas y ámbitos de aprendizaje, con el suficiente apoyo en recursos económicos, humanos, técnicos y sistemas de información, entre otros. La autogestión tendrá mayor posibilidad de éxito en la medida que personas y equipos tengan disposición para aprender y puedan acceder al aprendizaje.

Este modelo se caracteriza por ser sistémico, interactivo y dinámico en tanto los elementos que la componen orbitan en torno al centro de este diseño que lo constituye el *Escenario Estratégico de Enseñanza- Aprendizaje*, denominado así, por no estar constreñido al aula tradicional con un espacio físico delimitado y fijo, de esta forma el proceso enseñanza- aprendizaje puede desarrollarse en cualquier instancia, dentro y fuera del centro educativo, en tanto exista la finalidad de desarrollar habilidades y destrezas, sustentadas en un currículo pertinente, que además tenga la característica de ser modular, dada la relación dialéctica entre el alumno que se halla en el escenario de aprendizaje. El *Currículo Modular* que llega a dicho escenario, ya que el currículo hace al alumno y este al currículo. *El ser, el saber, el hacer y el convivir* constituyen actitudes, habilidades y destrezas que demanda el entorno social, tanto al profesor como al alumno que se encuentran en la diversidad de escenarios de aprendizaje.

En ese sentido, la co-responsabilidad en el desarrollo del liceo del futuro requiere de actitudes proactivas de los miembros integrantes, demanda la necesidad de desarrollar actitudes cuestionadoras que apunten a transformar los esquemas mentales tradicionales que dificultan el aprendizaje organizacional, fortalecer el desarrollo de una visión colectiva, generar una memoria colectiva, establecer mecanismos de difusión y transmisión del conocimiento, instalar alianzas externas, entre otros comportamientos organizacionales.

En lo que podríamos denominar la estrella convergente al escenario de Enseñanza - Aprendizaje, se hallan también orbitando, entre otras:

En los extremos de las órbitas que sobresalen del diseño, la *Autogestión*, que imprime un estilo en que la generación de la *Visión, Misión y Proyecto Educativo*, mientras que la *Planificación Estratégica* y el *Análisis Estratégico*, también influidos por la *Autogestión*, confluyen al escenario estratégico con la intención de concretar los aspectos anteriores.

Este modelo se sustenta en los siguientes principios: *autonomía, descentralización, integración de la teoría y la práctica y organización que aprende*, los que orbitan acercándose o alejándose de la *autogestión*, la *visión*, la *planificación estratégica*, el *proyecto educativo*, el *análisis estratégico* y la *misión*, en la medida que las exigencias de la unidad o el entorno lo ameriten. Por su parte las estrategias que se encuentran en el modelo tienen la misma relación de acercamiento y alejamiento de acuerdo a las necesidades del centro educativo. Finalmente la *Autogestión Directiva* y *Autogestión Pedagógica*, marcan presencia, otorgando unidad y dinamismo a las partes de este modelo, teniendo cada una de estas sus ámbitos de acción con mayor pertinencia al modelo de *autogestión*.

### **Autogestión Directiva**

*El "Modelo de Autogestión Directiva y Pedagógica del Liceo del Futuro", se presenta como modelo alternativo a la gestión educacional actual o tradicional, en la perspectiva de proyectar comportamientos innovadores, de anticipación, que franqueen las barreras de la incertidumbre y el riesgo, mediante la ampliación de la base docente y social que debe tomar las decisiones autogestionadas, que impulsan las interacciones con el máximo de información y coordinación institucional. Un papel importante juega el análisis diagnóstico de la sensibilidad con la cual los miembros aceptan total o parcialmente los fundamentos de dichas decisiones, revelando el efecto que producen en la unidad educativa, en los aspectos administrativos, operativos y/o estratégicos.*

*El realismo crítico debe perfilar el Liceo del Futuro y tiene bases en la "era del conocimiento", la tendencia creciente en el desarrollo de la información, del conocimiento, la informática y la informatización, es de naturaleza exponencial, adquiriendo una importancia estratégica en la creación de riqueza y de poder centralizado y concentrado.*

*Las relaciones sociopedagógicas presentes y futuras deberán establecerse en nuevos escenarios exigentes de productividad y eficiencia pedagógica, con evaluaciones por competencia y desempeño, donde la desregulación económica y laboral, el acelerado cambio tecnológico, facilitarán las exigencias de calidad educativa, excelencia académica y efectividad de la enseñanza - aprendizaje, en el ámbito de la educación, la pedagogía y la didáctica.*

El modelo de *autogestión educativa*, de carácter multidimensional y estratégico, se plantea como un diseño de *gestión directiva* y *gestión pedagógica* con bases en los principios, estrategias y características propias, para situarlo prospectivamente como una realización posible en el contexto del sistema nacional de edu-

cación. El modelo requiere de una cultura que acepte, integre y promueva el cambio en la gestión, desarrollando nuevas competencias profesionales, de cooperación, colaboración, intercomunicación e interacción.

A esos efectos, se describe la autogestión directiva como la dirección y administración educacional de una unidad educativa, cuyas características principales son la democracia participativa, la descentralización del poder y la autoridad, la desconcentración administrativa, configurando un modo particular de estructura, organización, funcionamiento y dirección del Liceo del Futuro. La definición de los principios y estrategias apuntan a saber qué hacer, cómo hacerlo y para qué hacer las cosas. El diseño del modelo requiere de la máxima información posible desde todas las funciones de la unidad educativa; en consecuencia, posee canales abiertos de comunicación en toda la red de comunicación formal.

La gestión crecientemente proactiva implica el uso de metodologías que faciliten la autogestión estratégica, administrativa y operativa, con bases en la profesionalización y el mejoramiento progresivo vinculados al desarrollo organizacional, facilitando el tratamiento innovador y colectivo para la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas, ampliando las áreas de participación y del aprendizaje de toda la unidad educativa. De esta manera, el centro de la autogestión directiva está constituido por las personas en cuyo perfeccionamiento y capacitación se ha invertido recursos que no es conveniente perder. El capital humano en sus vertientes intelectual y emocional representa una cualidad diferenciadora, diversa de la institución, que pone el acento en la creatividad que debe ser condición personal e interpersonal de toda la unidad educativa.

El gran desafío para el Liceo del Futuro es disponer de una capacidad de cambio vertiginoso que le permita enfrentar con éxito los ries-

gos de la incertidumbre, condición que puede cumplir en gran medida si la autogestión logra desestructurar las redes burocráticas que corroen las organizaciones, siempre que tenga bases sólidas en estrategias facilitadoras del cambio, la gestión tecnológica brinde un fuerte apoyo a las tecnologías educativas y el uso de metodologías de análisis y planeación estratégica para el desarrollo organizacional sean una práctica colectiva.

La autogestión directiva, en el marco de la autogestión del Liceo del Futuro, asume el cambio como una estrategia de desarrollo de la unidad educativa y descentralización del poder, abierta al mejoramiento progresivo. A esos efectos, el desarrollo de la "gestión participativa", condición necesaria de la autogestión, debe facilitar la toma de conciencia del colectivo de trabajo. Dicho colectivo debería asumir el compromiso de orientar los intereses y motivaciones de los individuos y grupos de trabajo, para que desempeñen un papel activo, constructivo y a un ritmo progresivo como expresión de una clara y objetiva comprensión de las necesidades de participar y del reconocimiento de las responsabilidades individuales y colectivas que ello implica.

La participación de la comunidad educativa es deliberada, consecuencia de un proceso consciente. Es el resultado de una convicción íntima, con un alto sentido del compromiso e identificación con el Liceo del Futuro, que exige un alto grado de rendimiento y compromete a todos en forma sistemática. Por lo tanto, responde a un comportamiento auténtico que incorpora las capacidades de decisión de la gestión directiva, gestión pedagógica y de todos los niveles y áreas educativas, a los efectos de obtener la cooperación y colaboración de todos los miembros del Liceo.

Corresponde, en especial a la gestión directiva, llevar adelante el proceso de autogestión con inteligencia, respeto por las personas que integran la organización, mediante un trabajo

eficiente y eficaz, que se transforme en el motor de todas las actividades educacionales y conduzca los grupos de trabajo mediante un liderazgo pedagógico y métodos y estilos de dirección que faciliten la incorporación al proceso de autogestión del Liceo del Futuro.

### **AUTOGESTIÓN**

El concepto general de autogestión remite a un modelo de planificación, dirección, organización y control de las actividades económico – productivas y sociales que permiten asegurar el desarrollo colectivo, integral y armónico de un país, en particular de una unidad productiva de bienes o servicios, teniendo en cuenta que, dada la participación, los trabajadores son co-responsables en la toma de decisiones, que queda supeditada al interés autogestionario del Estado y el gobierno nacional.

En el caso de la autogestión del Liceo del Futuro, en tanto unidad productora de servicios educacionales, la fuerza educadora debe ser un proceso de construcción social que representa los intereses de toda la comunidad y de sus relaciones con el entorno. Qué características asumirá la construcción de dicho proceso en la práctica, es algo que no puede ser definido en este momento. No obstante, la creación del modelo propuesto no responde a idealizaciones personales, dado que la historia de la pedagogía muestra casos de educación autogestionada. El modelo invita a la reflexión de todos sobre los principios, estrategias y características del Liceo del Futuro que se proponen para la mejor educación del hombre y para una sociedad futura humanista, científico – técnica, participativa, democrática, responsable de la estructura de vida que facilitaría la creación e innovación educativa.

*En consecuencia, la autogestión trata de una autonomía relativa en el marco de una cultura local, dado que los valores económicos, sociales y culturales que sirven de base se desarrollan en dependencia de la cultura nacio-*

*nal que generaliza los conocimientos y valores educativos, dejando ciertos espacios valóricos y culturales para la autonomía educacional local, a los efectos de mantener grados mínimos de identidad nacional. Las implicancias de la autogestión afectan a la reorganización de las estructuras directivas y pedagógicas para dotarlas de nuevos contenidos adecuados a la construcción democrática del Liceo del Futuro, que refleje la voluntad de la mayoría de la comunidad educativa, en todos los dominios de la educación, la pedagogía y la didáctica.*

*Uno de los cometidos de la autogestión, de mayor importancia, es lograr éxito mediante el desarrollo organizacional, a través de una planificación integral y estratégica plenamente coordinada por todos los estamentos de la unidad educativa que constituyen los soportes que inciden en el conjunto autogestionado. La tarea de los futuros constructores de la autogestión educativa, debería ser buscar las raíces teóricas y prácticas en el marco de la historia de la pedagogía, para darle sentido formador y transformador a la educación del Liceo del Futuro. La búsqueda de la realización humana se comprende, no en términos de utopía, sino en las formas y contenidos concretos que adopte la autogestión, autoorganización y autodirección educacional, que contemple los intereses individuales y sociales, en términos materiales y valóricos, asociados a las fuerzas educadoras acordes con el desarrollo de la sociedad del futuro.*

*Una unidad educativa autogestionada debe reorientarse hacia una reestructuración que descentralice el poder en el marco pluralista de la toma de decisiones a través de las actividades diarias de la gestión directiva y la gestión pedagógica, por lo tanto no puede ser considerada una forma de “democracia directa”. En los hechos, su carácter particular está determinado por las relaciones que establece entre el conjunto de los trabajadores de la educación y el propósito de las decisiones que*

*deben adoptarse, teniendo en cuenta las competencias e intereses creados por la "participación en una misma y determinada actividad social", en este caso, la educación.*

*La gestión directiva y la gestión docente, deben adquirir desde el punto de vista de la autogestión la correspondencia entre los recursos económicos, técnicos y humanos y la optimización de los mismos, mediante el desarrollo de una cultura organizacional y valores sociales interrelacionados que involucren participativamente a las subunidades educativas y a la comunidad. El carácter organizativo de los escenarios de aprendizaje, el currículum modular, la evaluación y las metodologías de enseñanza, exigen la coordinación, el control riguroso y la evaluación permanente del cumplimiento de los objetivos directivos y pedagógicos.*

*Sin embargo, a la dirección autogestionaria le corresponde no sólo definir qué ser, situación que debe quedar esclarecida en la visión que se adopte para describir el Liceo del Futuro, sino, además, cómo hacerlo, cuestión que debe establecerse a través de los planes operativos y plan estratégico integral, único, que establezcan objetivos institucionales, considerando los vínculos interestamentales y no imponer la gestión desde arriba. La autogestión de la unidad educativa debe asegurar los derechos, deberes e intereses particulares de las subunidades en la forma de abordar los problemas y buscar solución coordinadamente y en correspondencia con los indicadores de gestión de éxito, de manera de lograr el carácter equilibrado de desarrollo directivo y pedagógico, asegurando el proceso de autogestión educacional.*

La autogestión no agota su integridad, no es un fin en sí misma. Es un medio, un instrumento para llevar a cabo el proceso de elevar el desarrollo de la participación activa de los miembros de la comunidad educativa, que tienen la misión de ampliar las perspectivas para

el logro de los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.

El Liceo del Futuro debe crear las garantías reales y efectivas de invariabilidad en la gestión directiva y gestión docente que aseguren el éxito, no sólo académico y profesional de alumnos y profesores, sino que posibiliten las condiciones de satisfacción de vida material y espiritual de todos los integrantes de la unidad educativa. Desde el punto de vista del objetivo final de la autogestión, la elección de las mejores condiciones de éxito está dada por la estrecha relación de sus recursos con el entorno, con bases en la valorización de sus condiciones de autodesarrollo que aspira a avanzar lo más posible hacia la integración socioeconómica y cultural.

Se trata de lograr mediante la autogestión del Liceo del Futuro, un nuevo nivel de conciencia individual y social que no se reduzca a objetivos de consumo sino, también, lograr el crecimiento y desarrollo personal e interpersonal con valores que realcen la persona humana, el ser personal y que logren una cultura familiar y educacional de carácter privado y público ejemplar, que aumente de sobremana las posibilidades de cambiar el modo de vida en el futuro, mediante la generación de fuerzas nuevas, ampliando las posibilidades nada desdeñables del desarrollo humano que puede interesar a la sociedad. La propuesta del modelo de autogestión del Liceo del Futuro considera necesario ayudar al cambio de la cosmovisión de la sociedad en la manera de abarcar la grandeza y trascendencia del ser humano. En este sentido humanista, integrado socialmente, tendrán importancia decisiva los principios y estrategias propuestos en el modelo, así como, los escenarios de aprendizaje, el currículum modular, la evaluación continua y las metodologías de enseñanza - aprendizaje, cualitativamente distintas a las formas tradicionales o actuales de enseñar y aprender.

El futuro comienza hoy, por lo tanto, la autogestión del Liceo puede emerger como una práctica que se desarrolla en el cuadro humanista científico - técnico del futuro, intentando evitar la discriminación característica de una sociedad centrada en la competencia y la individualidad que tiene como referente teórico el darwinismo social. En ello impera su mérito ante las generaciones de estudiantes del futuro. No es fácil comprender con esperanzas los principios y estrategias del Liceo del Futuro, dado que tiene fundamentos en un imperativo moral - social de la sociedad para evitar la desintegración, que corroe directa e indirectamente el alma de decenas de miles de jóvenes en número creciente. La autogestión plantea la tarea de desarrollar las fuerzas sociales de la unidad educativa con sólidas bases en el desarrollo de tecnologías educativas avanzadas relacionadas con la información e informática, acordes con el desarrollo tecnológico que tiene bases en la revolución electrónica, que comenzó en la segunda mitad del siglo XX, que ha transformado y transformará, inevitablemente, los modos, formas y estilos de producir los servicios educativos, pedagógicos y las relaciones entre profesores y alumnos.

### **Proyecto Educativo Institucional**

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.), es el marco necesario para orientar y proporcionar fundamentos al conjunto de decisiones que debe adoptar la autogestión directiva y pedagógica en el ámbito de la dirección administrativa y curricular de la unidad educativa.

El P.E.I. es considerado un proyecto sociocultural, pues debe responder a las nuevas realidades sociales, políticas, económicas y culturales de la sociedad. Por ese motivo requiere que la determinación de los objetivos sea compartida por la comunidad que debe actuar coordinadamente al servicio del Liceo del Futuro. De esta forma se constituye

en un proyecto de consenso que explicita las decisiones educativas y sirve de referencia para los restantes acuerdos que se adoptan, en relación con las necesidades directivas y pedagógicas.

La finalidad del P.E.I., además de lo expuesto, es sin duda fomentar la descentralización y la autogestión por objetivos, permite la planificación de actividades a largo plazo, fija cursos de acciones y establece medidas correctivas de la gestión individual y grupal.

### **Visión**

La visión institucional es un acuerdo que compromete a la mayoría o a todos los miembros de la organización para orientar su accionar en función de lo que haya determinado la visión, que debe responder a la pregunta sobre ¿Qué quiere ser la organización? Algunos autores la describen como los "sueños" que se desean realizar, los deseos, los anhelos de los integrantes de la organización. Constituye el sueño compartido de una comunidad sobre una diversidad de intereses compartidos ("nuestro" colegio, "nuestra" comuna, "nuestra" región, "nuestro" país, etc.); otros, señalan que la visión es una utopía compartida que tiene el poder de inyectarle a la organización en el largo plazo un espíritu: el "ethos" social.

La visión, en el modelo de autogestión del liceo del futuro, es la que guía la participación de cada uno de sus miembros y orienta la contribución que hicieron en su generación y desarrollo, compensando, apoyando, co-evaluando, autogestionando de forma participativa y democrática.

### **La Misión**

La misión se define como la política que debe realizarse a través de los planes operativos de corto plazo y planes estratégicos de largo plazo cuyos objetivos deben ser logrados por la Institución. Las decisiones deben disponer de

un conjunto de hilos conductores de todo el quehacer propio de la autogestión de cada unidad operativa.

La formulación de la misión permite dirigir los intereses de la unidad educativa al logro de los objetivos organizacionales, en consecuencia, debe establecer los mecanismos para cambiar la realidad contingente en la dirección señalada por la visión. Es la gran carretera por las que deberán circular todos los procesos decisionales. La responsabilidad de cada unidad operativa será la de adoptar decisiones de gestión con un constante criterio de mejoramiento progresivo de la institución.

Las transformaciones constituyen exigencias para la autogestión directiva y pedagógica que deberá conciliar la diversidad de intereses en beneficio del Liceo del Futuro, así como, planificar los cambios para la optimización de los recursos financieros, humanos, técnicos, que permitan sortear los desafíos que imponen el presente y el futuro de la sociedad del conocimiento.

### **Análisis Estratégico**

El análisis estratégico, más conocido por la sigla F.O.D.A., es el análisis participativo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, realizado por los integrantes, todos los estamentos de la unidad educativa, teniendo como referente las condiciones reales y potenciales que presenta el medio interno y externo.

En general, tanto fortalezas como debilidades son condiciones presentes en las organizaciones, dependiendo en estricto rigor, de la detección y aplicación de remediales, en el caso de las debilidades, para de esta forma asegurar el cumplimiento de los pasos de la planificación estratégica.

En el modelo de autogestión que aquí se define, la aplicación del F.O.D.A. ha de formar

parte de la cultura organizacional, toda vez que la aplicación de este tipo de análisis propende al desarrollo organizacional y al compromiso de cada uno de los miembros del liceo del futuro.

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica surge como una herramienta que otorga una metodología al proceso estratégico, ya que es un conjunto de actividades de diversa índole, que obligan a su cumplimiento en un plazo previamente establecido, para la consecución del objetivo estratégico. Es fundamental que la planificación estratégica sea conocida en su totalidad por los miembros de la organización, lo que compete a cada uno de ellos, de manera individual o como departamento, pues con esta actitud se puede obtener la necesaria motivación en cada uno de los partícipes de la organización.

Cabe señalar que es muy importante que a través de la planificación estratégica se incorporen todos los estamentos del centro educativo, ya que son los actores que tienen la información, y son los que, en definitiva, la tienen que poner en práctica.

### **Autoevaluación Institucional**

La *Autoevaluación Institucional*, es condición fundamental para la autogestión del liceo del futuro, es el procedimiento con el cual la unidad educativa se retroalimenta, modificando, compensando, cambiando o fortaleciendo lo evaluado. La autoevaluación institucional debe dar paso a la participación democrática, autorresponsable y autodisciplinada de sus integrantes, debe dar forma a una poderosa cultura autoevaluativa, que logre el compromiso de toda la comunidad para el mejoramiento institucional, mediante estrategias que permitan el desarrollo de una autoevaluación permanente propia del liceo del futuro, como "comunidad que aprende";

Dado lo inmediatamente anterior, el término autoevaluación se contextualiza en el modelo de autogestión directiva y pedagógica, donde los actores del liceo del futuro tienen, poseen y están insertos en una cultura organizacional basada en una filosofía y un conjunto de valores compartidos, que suponen y sugieren una revisión constante de los objetivos, metas y acciones que se han determinado en la planeación estratégica autogestionada. El desarrollo de esta nueva gestión educativa, particularmente participativa y colaborativa, se relaciona de manera directa con la capacidad del liceo del futuro de implementar procesos de autoevaluación institucional, los que deberán otorgar evidencia útil para la toma de decisiones a fin de mejorar los aspectos deficitarios de ellos.

Toda organización que adquiera el hábito de autoevaluarse, estará potenciando sus aciertos y remediando sus errores, por ello es importante que el liceo del futuro posea la constante disciplina de localizar y focalizar los problemas que ocurrieren en el desarrollo de una acción, se compare el resultado con lo planificado previamente y, por último se descubran las causas de los desvíos, para que de esta forma, se orienten las acciones correctivas futuras.

La finalidad de la autoevaluación institucional tiene estrecha relación con el mejoramiento progresivo del liceo. Es necesario considerar las estrategias requeridas para la implementación del proceso de autoevaluación como condicionantes para la instalación de una cultura autoevaluadora, en consideración a la evaluación de roles, absteniéndose de prejuicios de diversa índole que restan transparencia al proceso.

### **Autoorganización**

La *Autoorganización*, responde a una concepto que tiene antecedentes en el desarrollo de

la cibernética y su relación con la construcción de modelos matemáticos. El modelo aspira a que el proceso de autogestión contenga como condición importante la autoorganización de los miembros del Liceo del Futuro. Que ayude a la descentralización pedagógica, a la autonomía, a la participación, mediante una racionalidad colaborativa que facilite la comunicación, las relaciones interpersonales, la delegación, la anticipación, la resolución de casos, la negociación facilitadora.

La autoorganización, es entendida como la capacidad de la organización de producirse a sí misma, para lo cual selecciona estrategias adecuadas que permitan su vigencia operativa. La autoorganización es caracterizada por la autonomía respecto de situaciones particulares, con procesos de control interno para regular las acciones en su interior, manteniendo los rasgos de identidad frente a las perturbaciones del entorno; en ese sentido la autoorganización, supone la capacidad de realizar su propia renovación frente a crisis de diversa índole.

Entonces la autoorganización, como característica del modelo autogestionado, es la forma de organizarse que se dan los miembros del centro educativo y de cómo junto a sus representantes elegidos por idoneidad, competencias, valores, conocimientos y experiencia, organizan y administran los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de la unidad educativa. La autoorganización supone que la organización estructural, de procedimiento, control y evaluación, surge a partir de los acuerdos adoptados por los integrantes del liceo del futuro.

Es necesario como estrategia de cambio para la autoorganización, **enseñar y aprender a participar**, A fin de generar espacios de diálogo, comunicar el sentido y significado de cada una de las tareas que se asumen como propias, articulando las habilidades indivi-



duales, la madurez de equipo y el futuro educativo que se vislumbra.

### Comunidad Educativa

La *Comunidad Educativa*, representa uno de los aspectos claves del modelo, considerando la importancia que tiene su presencia y participación activa para el desarrollo institucional, dado que puede ser una componente facilitadora u obstaculizadora del cambio, que opongan resistencias al mismo o porque codetermina, la cultura organizacional y el clima organizacional, mediante la participación comunitaria, la toma de decisiones colectiva, la reflexión colectiva que pone el acento en los aspectos pedagógicos a partir del conocimiento de la realidad institucional.

En el contexto del liceo del futuro, la comunidad educativa se expresa a través de cada uno de sus miembros, tanto al interior de la unidad educativa como en el entorno de ella. La necesidad de la participación democrática debe ser satisfecha con el desarrollo de la cultura organizacional participativa, facilitadora de la autogestión. Cada uno de los estamentos al interior del liceo y todos como un todo en relación con el entorno, deben constituirse autogestionariamente para lograr los objetivos planteados por el liceo del futuro.

La comunidad educativa, en el contexto del modelo de autogestión del liceo del futuro, posee un importante rol contralor. Corresponde a dicha comunidad efectuar el control de la autogestión directiva y pedagógica, así como, de la disciplina laboral y de las responsabilidades con la cual participan los trabajadores de la educación en el desarrollo autogestionado del liceo del futuro. Deberá preocuparse, principalmente de la autogestión financiera y académica y de la participación democrática de sus integrantes.

La comunidad participa activamente en la formación y el fortalecimiento de valores políti-

cos, económicos, sociales y culturales compartidos al interior de la unidad educativa, utiliza los espacios físicos que se constituyen como otro escenario de aprendizaje en el proceso enseñanza- aprendizaje y apoya la autogestión de oportunidades laborales para sus egresados, ayudándoles a insertarse en la sociedad del conocimiento, desarrollando en ellos las habilidades y destrezas que hacen posible su integración positiva a la comunidad.

### Autogestión Pedagógica

En el Modelo, la autogestión pedagógica constituye la finalidad principal. Los docentes son las piezas fundamentales de la comunidad educativa, siendo de suma importancia su aporte constante en los escenarios de aprendizaje, donde se sustenta el desarrollo cognitivo, intelectual y afectivo de alumnos/as y en el desarrollo creativo – innovador de diferentes escenarios alternativos.

La autogestión pedagógica en el liceo del futuro, tiene sus bases fundamentales en el profesor, educador. El crea y organiza los grupos humanos, y a partir de ellos se genera el aprendizaje, ya que independiente del currículo y las metodologías usadas en el aula, es la relación interpersonal la que consolida el desarrollo personal, en una constante relación dialéctica de aprendizaje- enseñanza, de aporte y de referente. La autogestión pedagógica se sustenta, asimismo, en la cohesión de la organización, en la claridad de metas y de exigencias, en la disciplina individual y colectiva, asumida por todos los miembros del liceo. La autogestión pedagógica se caracteriza por el trabajo constante de alumnos y maestros, un trabajo que genera hábitos.

La autogestión pedagógica debe procurar escenarios de aprendizaje complementarios al aula que faciliten la adquisición de conocimientos, el desarrollo de la personalidad y la firmeza de la voluntad de alumnos/ as para

que respondan a los requerimientos de un liceo autogestionado. Unos y otras son partes constitutiva importante de la autogestión y con ellos/ as se busca facilitar los aprendizajes individuales y colectivos que fortalezcan y desarrollen la unidad educativa.

### **Escenario Estratégico de Enseñanza- Aprendizaje**

El eje central de escenario estratégico de enseñanza – aprendizaje es el currículo modular y por tanto se ubica en el plano central del modelo. Las características del currículo están dadas por la estructuración modular, que es flexible, pertinente, que facilita el desarrollo de las competencias cognitivas, actitudinales, comportamentales relacionadas con el saber, el hacer, el ser y el convivir, que permiten apreciar que en torno al escenario estratégico de enseñanza- aprendizaje confluyen la autogestión directiva y autogestión pedagógica, en tanto que desde sus propias perspectivas y el ascendiente sobre ciertas áreas de su competencia, permiten la autogeneración y mantenimiento de dicho escenario.

El escenario, se concibe como “la gran sala de clases”, a pesar que se aleja de las tradicionales aulas, que es el único espacio en que se da actualmente la relación enseñanza- aprendizaje. El escenario autogestionado está dentro o fuera de la estructura del liceo según las necesidades pedagógicas. El profesor puede considerar que un parque, la orilla de un río, un museo o simplemente la calle, son lugares adecuados que cumplen con los requerimientos de la enseñanza – aprendizaje efectiva y si facilitan el ambiente que propicia, incentiva y vivencia la experiencia educativa que hará significativo el aprendizaje, tanto y fundamentalmente para el alumno, pero también para el profesor.

El escenario estratégico de enseñanza - aprendizaje, cualquiera sea el ambiente físico que lo constituya, permitirá un aprendizaje, profundo o simple, extenso o breve, complejo o

sencillo, científico, técnico, humanista o artístico, cualquiera sea su índole, pero fundamentalmente **significativo**.

### **Liderazgo Pedagógico**

La práctica del liderazgo, en tanto función, constituye la conducta del líder que debe enfrentar el cotidiano reto de conducir a los liderados y desarrollar las habilidades para conducir el cambio e influir en la dirección de los objetivos organizacionales. El modelo establece la función del autoliderazgo como forma de autodirección colectiva efectiva en el proceso de autotransformación, que marca la orientación del proceso de autogestión, en un contexto de participación y trabajo colaborativo.

El autoliderazgo tiene las características de la impronta ética para lograr el autodesarrollo mediante una conducta ejemplar de autodirección, para dirigir sus propios avances. El camino de educación integral del líder permite que esté en condiciones de organizar, planificar, educar, guiar y orientar el trabajo de los liderados, incrementando la productividad e importancia de su propia unidad educativa. Está comprometido con proporcionar un valor humano al proceso de autogestión. Sistemáticamente el líder debe influir permanentemente en su colectivo de trabajo, actuando sobre un número importante de personas a las que organiza para conducir las en la aplicación de los principios y estrategias de cambio propias del modelo autogestionado.

El presente Modelo de Autogestión, propone el desarrollo de una nueva forma de gestión, caracterizada por equipos de trabajo con flexibilidad, creatividad, responsabilidad, disposición al cambio; de manera que la noción de liderazgo cambia desde transferir conocimientos de una persona a otra/ s, hacia un estilo social, con un aprendizaje en un contexto de grupo. Surge la noción de “autoliderazgo”, que es un liderazgo constituido en nuevas for-

mas de relacionarse, con sólidos valores compartidos, con congruencia entre lo que se dice y se hace.

### **Currículo Modular**

El concepto currículo incorpora desde los principios educacionales hasta los elementos técnicos y administrativos, pasando por los contenidos, las actividades, las metodologías y la evaluación; para el modelo de autogestión que se presenta, el currículo se concibe modular, otorgándole características como: flexibilidad, optimización del tiempo de aprendizaje, detección de debilidades individuales, procesos de retroalimentación permanentes y mayor dedicación del profesor al proceso enseñanza- aprendizaje.

El currículo modular supone la superación paulatina de módulos disciplinarios, orientados por criterios que emanan de las instancias directamente comprometidas en el proceso, las cuales en un contexto de autogestión directiva y pedagógica, facilitan el autodesarrollo. El hecho que sea modular flexible, hace que este currículo responda a las demandas del entorno, en cuanto a renovación constante de la teoría en consonancia con la práctica.

El currículo modular está inserto en el escenario estratégico de enseñanza- aprendizaje, dado que en una relación dialéctica entre el profesor(a) y el o la alumno/ a se "hacen" mutuamente. La flexibilidad que se otorga a este currículo modular no es restrictiva de las áreas de conocimiento que contiene, sino cuanto más a las metodologías que hacen que el alumno/ a lo experimente, de manera que los contenidos, pasando por procesos de retroalimentación permanente, serán reconceptualizados por alumnos/ as y por los mismos profesores.

A esos efectos, el liceo del futuro con su impronta de centro autogestionario, otorgará las

garantías de correspondencia entre currículo, entorno y demanda social, por lo que la característica de ser modular, le otorga ventajas en cuanto a su adecuación a las demandas académicas, laborales y sociales que se plasmarán diligentemente.

### **Formación Valórica**

La *formación valórica* en el modelo de autogestión, compromete tanto al alumno/ a, al profesor, a directivos docentes, a personal administrativo, a padres y apoderados, a las familias, al medio en que se halla la unidad educativa, en síntesis a la comunidad educativa entera, otorga el sustento moral y ético que se extiende a la unidad y a la comunidad educativa, que da origen a verdaderos compañeros de ruta que compartan responsabilidades, lealtades, compromisos, solidaridad, desde el primer momento.

La autogestión promueve un cambio en las actitudes de profesores, educandos y familia. Del profesor solicita mucha dedicación, pues dinamiza el proceso enseñanza- aprendizaje; del alumno exige su participación activa, directa, curiosa, interrogativa, cuestionadora, receptora. De la familia, el apoyo constante como núcleo celular, modelo imitable y proporcionadora de las instancias de aprendizaje emocional. La comunidad educativa se sustenta en valores universales conocidos y compartidos, como son la responsabilidad, el compromiso, la participación, la solidaridad, el respeto a la diversidad, etc. .

La educación, en un contexto de autogestión, apunta a concretar los fines sociales de ella. La transmisión de valores es una de las tareas más complejas de la educación. En el modelo de autogestión se busca el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad, fomentando las características personales y sociales de cada uno de ellos, tanto la autoestima, la honestidad, la asertividad, el

autodominio, la veracidad, el espíritu crítico, por citar algunos, como también la capacidad de trabajo en equipo y el liderazgo, en cuanto ese desarrollo es un aprendizaje autogestionado por la comunidad educativa. De manera que los miembros de la comunidad educativa autogestionada, tienen como norte valórico la realización con los demás y no a costa de los demás.

### **Creatividad e Innovación Pedagógica.**

La creatividad e innovación pedagógica insertas en el Modelo de Autogestión Directiva y Pedagógica del Liceo del Futuro, genera una cultura de crear e innovar permanentemente, incidiendo en el desarrollo de la confianza, para que los alumnos intenten tareas.

Un profesor creativo e innovador, facilitará el aprendizaje de esos atributos en sus alumnos, al promoverlo y referenciarlo ante ellos, y estos a su vez multiplicarán estas características para crear una cultura creativa-innovativa; de manera que la autogestión del liceo del futuro, la propensión a la creatividad y a la innovación, será la impronta de todos los estamentos en los ámbitos de competencia que poseen cada uno de ellos, teniendo claridad en que el desarrollo personal contribuirá al desarrollo organizacional del liceo.

### **Principios**

#### **Principio de la organización que aprende**

El aprendizaje de una organización tiene estrecha relación con la evolución sincronizada de las maneras de ser y de hacer de los individuos al interior de ella. El aprendizaje organizacional surge por la interacción de sus actores, cada uno de ellos se constituye en creador, innovador, difusor, crítico de las ideas que circulan, las que se transforman en una plataforma común en donde se construye lo real, una realidad que haga deseable y posible el

cambio. A esos efectos se espera el apoyo de toda la organización.

Una organización que aprende, posee en su cultura organizacional la práctica continua de la reflexión, como individuos y como grupo. Asimismo, una parte de este aprendizaje se orienta a saber comunicar, exponer las dudas y evaluar en conjunto, creando instancias de participación y de trabajo en equipo. Entonces, una organización que aprende lo hace como consecuencia de los aprendizajes individuales y comparte con sus pares las experiencias en instancias propicias para intercambios continuos de ideas, prácticas y soluciones alternativas, ya que los aprendizajes se dan en y por la interacción de los actores de una organización.

El Liceo del Futuro debe constituirse en una organización que aprende continuamente, en tanto pretenda un impacto positivo, a nivel de escenario de aprendizaje, institucional y fundamentalmente en los alumnos. La coordinación y transferencia de los aprendizajes individuales, sin duda capitaliza el potencial de la organización. La organización que aprende estimula la puesta en común y la valoración de las experiencias particulares.

#### **Principio de la Descentralización**

La descentralización implica la transferencia de facultades de decisión desde la cúpula a los actores mismos de un proceso. Este proceso de descentralización, requiere de la formación de equipos de trabajo, con espacios de permanente reflexión respecto de las prácticas de gestión pedagógicas, la generación permanente de nuevas ideas, el desarrollo de proyectos y la articulación de un liderazgo participativo con la unidad y comunidad educativa.

La descentralización supone un eficiente sistema de información, por lo que hace necesari-

rio la instalación de sistemas de información rápidos y expeditos, ayudando con ello al control de los procesos al interior de la organización. Asimismo, la descentralización implica una educación para el desarrollo personal y local, en cuanto al entorno en que se ubica el centro educativo.

Entonces, en el Modelo de Autogestión Directiva y Pedagógica del Liceo del Futuro, que plantea el presente trabajo, la descentralización promueve el autoliderazgo, en tanto que cada individuo contribuye en los equipos de trabajo a nuevas formas de gestión, la educación se convierte en un bien colectivo.

La descentralización es un principio que sustenta la autogestión directiva y pedagógica, pero que también incide fundamentalmente en el autoliderazgo de cada uno de los miembros del liceo del futuro, como asimismo promueve la creatividad y la innovación en los diversos ámbitos de la unidad educativa. La descentralización al interior del liceo del futuro, atañe al centro educativo en tanto el Proyecto Educativo Institucional esté dirigido al logro de un proyecto social, plasmado en la visión y misión; debe ser un proyecto que surja del análisis y estudio de la propia realidad, incorporando criterios de constantes.

### **Principio de la Autonomía**

La autonomía es la capacidad de cada individuo de autogobernarse, de tomar decisiones por sí mismo respecto de las instancias que se presentan a él. Este principio, es uno de los pivotes del Liceo del Futuro en tanto organización. Existe relación entre el concepto de autonomía con la autogestión directiva y pedagógica y con el alumno/ a.

En el contexto del Liceo del Futuro, la autonomía como principio implica tanto a la organización de la unidad educativa como al manejo de los recursos. La autogestión directiva será autónoma en tanto enfrente de la mejor forma

la incertidumbre, el riesgo y la complejidad que se encuentran en el sistema educativo y/ o en el entorno, para ello requiere de un constante perfeccionamiento de la gestión, ya que debe articular los recursos disponibles para los fines establecidos, debe mantener un aprendizaje continuo y teniendo conciencia de formar parte de una organización que aprende, lo que supone cambios e innovaciones.

Por su parte la autogestión pedagógica será autónoma en cuanto las decisiones respecto del/ de los escenario(s) estratégicos (s) de enseñanza - aprendizaje, el currículo, la metodología y la evaluación, en tanto exista un permanente perfeccionamiento del profesor en las áreas de su competencia, así las decisiones estarán respaldadas por conocimientos y prácticas analizadas en equipos de trabajo, como aprendizajes significativos para el docente, que replicará en la sala de clases.

El alumno desarrollará la capacidad de autonomía en cuanto sus referentes próximos en el escenario estratégico de aprendizaje den muestras de ello, la autonomía es una condición que se puede cultivar. En el Liceo del Futuro la autonomía será una característica individual y colectiva, que supone un aprendizaje como organización educativa.

### **Principio de la Integración de la Teoría y la Práctica**

Respecto de este principio, es pertinente considerar que la teoría se constriñe a las bases que fundamentan el conocimiento y que son entregadas tradicionalmente en el aula; por otra parte, la práctica es la puesta en acción de esos conocimientos. Es el mundo académico y principalmente laboral - en síntesis el entorno -, quien los demanda. En ese sentido, este principio apunta a la constante atención a la pertinencia de los contenidos, desarrollo de habilidades y destrezas que se consideran en la educación para preparar a los y las jóvenes en su desempeño social y laboral.

A esos efectos, la integración de la teoría y la práctica se apoya en la detección rápida de los cambios en las peticiones del entorno, de manera que la autogestión directiva debe otorgar los medios, posibilidades y facilidades a la autogestión pedagógica, para que los profesores se inserten a través de pasantías en empresas, fábricas e industrias, considerando en ellas los cambios vertiginosos en el campo tecnológico y de desarrollo personal de la dotación de empleados. No se pueden desarrollar capacidades que desarman y ponen en desventaja a los alumnos que se insertan en la sociedad. Es necesario entonces, la vigencia de la teoría siendo proporcional a las demandas del entorno. En el liceo del futuro el desarrollo de las habilidades y destrezas del liderazgo y la capacidad de adaptación tendrán un fuerte énfasis, así también con aquello que se detecte como necesidad en los requerimientos académicos, sociales y laborales. Todas las personas solicitan, requieren y exigen una educación que entregue armas y les sirva para vivir con dignidad en la sociedad actual y futura.

## Estrategias

### Estrategia de Mejoramiento Progresivo

Para que una escuela considere el mejoramiento progresivo en su gestión, es pertinente que esto, junto al deseo de transformarla en una unidad de aprendizaje, debe ser un propósito común a todos sus miembros. Una escuela que está en constante mejoramiento, como sinónimo de transformación, debe poseer una cultura del cambio.

La orientación del mejoramiento progresivo obedece a la transformación del contexto; y para que exista como impronta en los diferentes ámbitos de gestión, es menester considerar que hay que transformar las escuelas que hemos heredado de la sociedad industrial en las comunidades de aprendizaje, que exigen un modelo autogestionado.

### Estrategia de Desarrollo Tecnológico

La tecnología educativa se halla vinculada a la gestión pedagógica y a la docencia de aula, de manera que tiene que ver con la dotación y el uso con fines educativos, de todos aquellos recursos que se ponen a disposición del alumno/ a; ya no es tan sólo "un profesor que enseña y un estudiante que aprende, si no, de un *conjunto de personas* (profesores, estudiantes, administradores, programadores especialistas en comunicación y otros); *de recursos* (pizarrones, libros diapositivas, computadoras)..." (González, Luis; 1981, pág. 165).

Por tanto, la tecnología educativa sirve de apoyo a la acción pedagógica y al proceso enseñanza- aprendizaje. En ese sentido, la tecnología educativa procura medios para posibilitar la construcción de aprendizajes en los alumnos, se constituye entonces en una herramienta para el aprendizaje; A esos efectos, la tecnología ayuda a un ambiente atractivo y estimulante para el desarrollo del proceso enseñanza- aprendizaje, y es necesario resguardar los cambios metodológicos que genera la incorporación de recursos tecnológicos en el aula. Es necesario el conocimiento cabal de los recursos que utilizarán los alumnos, fundamentalmente conocer el efecto intelectual, social y emocional en ellos y en el entorno.

La tecnología educativa en el contexto del liceo del futuro, se convierte en una fuerte herramienta que provee al profesor y al alumno de recursos que le facilitan el autoaprendizaje, a través de la experiencia personal y colectiva, teniendo en cuenta que el aprendizaje individual propende al aprendizaje de colectivo. De manera que siendo la tecnología una herramienta, ella se constituye en un medio didáctico a disposición del docente y del alumno, lo que permitirá formas diferentes de aprender y de enseñar, en tanto esas tecnologías sean instrumentos multiplicadores de las

capacidades creativas, compartiendo ambientes de trabajo esencialmente colaborativos.

### **Estrategia de Perfeccionamiento Permanente**

Para este modelo es necesario que los profesores estén en permanente perfeccionamiento, tanto en temas de la especialidad de cada uno, como en temas que le permitan la vigencia en el uso de herramientas (tecnología educativa e informática educativa), técnicas y metodologías que le ayuden en su rol de facilitador para los alumnos en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Es necesario considerar la voluntad de la gestión directiva en otorgar las posibilidades de perfeccionamiento a los profesores. Son conocidas las cortapisas existentes para gran parte del profesorado en cuanto a los costos y la inversión de tiempo para proseguir estudios, en desmedro de horas de trabajo remuneradas. El profesor, al cual le corresponde enseñar es un eterno aprendiz, lo que implica una renovación continua, una redefinición de metodologías y estrategias para enseñar, un estar vigente; ello no tan sólo colabora con la autoestima personal y profesional del educador, sino que además se constituye en uno de los elementos que conforman la cultura y el clima organizacional. Una formación docente basada en sólidos valores de esfuerzo, disciplina y responsabilidad.

Al aumentar la capacitación del profesorado, se está considerando políticas de resignificación de la idoneidad personal para resolver problemas y crear soluciones, tanto para la unidad educativa en que se participa, como las que plantea el entorno. Esto supone la reflexión y exploración de la práctica en equipos de trabajo, aumentando el sentido de pertenencia, compromiso y actividad cooperativa.

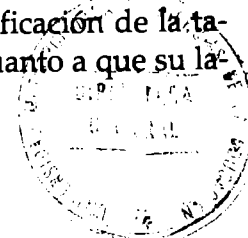
A esos efectos, muy importante es que la comunidad escolar, y en especial que los profesores, consideren su centro educativo como

una comunidad de aprendizaje, ya que el perfeccionamiento docente supone la actualización de las habilidades y la disposición para aprender otras nuevas (considerando el fuerte impacto que las tecnologías han tenido en las estructuras laborales actuales), sumando a lo anterior el desarrollo de cualidades éticas, intelectuales y afectivas que el entorno asume y exige como propias del magisterio. Entonces la idoneidad profesional, estimula la interacción intelectual de los profesionales contribuyendo a los niveles de calidad de la unidad educativa, haciéndolo atractivo dentro de la oferta educativa y contribuye asimismo a que el maestro se transforme en un líder, que promueve las transformaciones al interior de la organización, basándose en el conocimiento que otorga el perfeccionamiento permanente.

### **Estrategia de Profesionalización Docente**

En el Modelo de Autogestión, la profesionalización docente constituye un requerimiento de la comunidad educativa y de las demandas del entorno macro económico y social. Estos requerimientos apuntan a que el profesor realice una reflexión constante de su práctica como docente, en otras palabras, es quien evalúa su praxis, se autoevalúa. Esta práctica le hace conciente de su quehacer pedagógico, buscando fortalecer sus conocimientos y habilidades para desarrollarlos en su ámbito de acción, como docente y como especialista de una materia.

Al reflexionar individual o colectivamente respecto de las prácticas pedagógicas, el currículo, las metodologías y el evaluarse constantemente, hacen que el profesor sea responsable de los resultados de su trabajo, pues esa reflexión trasciende a su dignidad de persona y profesional, referente valórico y de conocimiento para sus iguales, sus alumnos y el entorno. De manera que la profesionalización docente, apunta a la resignificación de la tarea social del profesor, en cuanto a que su la-



bor no se constriñe sólo a repetir contenidos, fórmulas, teoremas y leyes científicas, sino que a un profesional que continuamente se renueva, está dotado de fortalezas que le hacen admitir el cambio, adaptable a las demandas del mercado en cuanto a la multiplicidad de competencias que se le exige.

Por último, la profesionalización docente supone un profesional ético de su trabajo, con la capacidad de autoliderarse y liderar, con la capacidad de trabajar en equipo colaborando constantemente, con la pertinencia y vigencia de sus competencias. Al respecto, cabe recordar las palabras del distinguido profesor brasileño de prestigio internacional, Paulo Freire: "pensar acertadamente, desde el punto de vista del profesor, implica tanto el respeto al sentido común en el proceso de su necesaria superación como el respeto y estímulo a la capacidad creadora del educando. Implica el compromiso del educador con la conciencia crítica del educando cuya "promoción" desde la ingenuidad no se hace automáticamente".