



# Innovación en la gestión educativa // Inovação na gestão educativa

**R**umbo a una gestión educacional innovadora, con pertinencia y calidad: eso es el tema de la ponencia del maestro argentino Dr. Norberto Fernández Lamarra, director de post graduación de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y vicepresidente del Consejo Mundial de las Sociedades de Educación Comparada (WCCES), que será realizada en el II Congreso Internacional de Gestión Educacional, día 28 de marzo, en el Hotel Maksoud Plaza, en São Paulo/SP. El evento está integrado al X Congreso Brasileño de Gestión Educacional (GEduc 2012). Vea a seguir la entrevista que el ponente concedió a *Linha Direta*.

**¿Cómo describiría usted la educación latinoamericana hoy en día?**

La educación en América Latina registra avances y también algunos estancamientos. Es necesario conocer y analizar esos avances - las “buenas prácticas” -, considerar sus posibilidades de aplicación y llevarlas adelante si se registran condiciones adecuadas para ello. Todos los países - por supuesto, también Brasil - tienen aspectos posibles de analizar para ayudar a mejorar los sistemas educativos y las escuelas y otros

a corregir. Esos intercambios contribuyen, justamente, a enriquecer esos procesos.

**¿Qué innovaciones usted evalúa como esenciales para las instituciones educacionales en el mundo?  
¿Cree usted que las entidades están preparadas para esos avances?**

Las innovaciones más importantes son aquellas que tienden al mejoramiento de la calidad y de la pertinencia de la educación y de su gestión. Un aspecto muy importante es la profesionalización y la formación específica para las funciones de dirección de las escuelas y de los sistemas educativos. Un buen docente no es, necesariamente, un buen gestor de la educación; aunque si se forma adecuadamente y se capacita en forma permanente, sus buenas condiciones para la docencia le permitirán convertirse en un buen directivo, con condiciones de liderazgo favorables. Es decir, un buen directivo también debe ser un buen líder. Lamentablemente, en muchos casos, las escuelas y los sistemas educativos no están adecuadamente preparados para la innovación. Siempre reitero que la innovación debe dejar de ser una excepción para convertirse en una práctica generaliza-



Norberto Fernández Lamarra, director de post graduación de la UNTREF y vicepresidente del WCCES

// Norberto Fernández Lamarra, diretor de pós-graduação da UNTREF e vice-presidente do WCCES

**R**umo a uma gestão educacional inovadora, com pertinência e qualidade: esse é o tema da palestra do professor argentino Dr. Norberto Fernández Lamarra, diretor de pós-graduação da Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) e vice-presidente do Conselho Mundial das Sociedades de Educação Comparada (WCCES), que será realizada no II Congresso Internacional de Gestão Educacional, dia 28 de março, no Hotel Maksoud Plaza, em São Paulo/SP. O evento está integrado ao X Congresso Brasileiro de Gestão Educacional (GEduc 2012). Confira a seguir a entrevista que o palestrante concedeu à *Linha Direta*.

#### Como o senhor descreveria a educação na América Latina hoje em dia?

A educação na América Latina registra avanços e também alguma estagnação. É necessário conhecer e analisar esses avanços - as “boas práticas” -, considerar suas possibilidades de aplicação e levá-las adiante, se houver condições adequadas para isso. Todos os países - inclusive o Brasil - têm aspectos que podem ajudar a melhorar os sistemas educacionais e as escolas, e outros a corrigir. Esses inter-

câmbios contribuem, justamente, para enriquecer esses processos.

#### Que inovações o senhor avalia como essenciais para as instituições educacionais no mundo? O senhor acredita que as entidades estão preparadas para esses avanços?

As inovações mais importantes são aquelas que tendem ao melhoramento da qualidade e da pertinência da educação e de sua gestão. Um aspecto muito importante é a profissionalização e a formação específica para as funções de direção das escolas e dos sistemas educacionais. Um bom docente não é, necessariamente, um bom gestor da educação; a não ser que seja formado adequadamente e que se capacite de forma permanente, suas boas condições para a docência lhe permitirão tornar-se um bom diretor, com condições favoráveis de liderança. Ou seja, um bom diretor também deve ser um bom líder. Lamentavelmente, em muitos casos, as escolas e os sistemas educacionais não estão adequadamente preparados para a inovação. Sempre digo que a inovação deve deixar de ser uma exceção para converter-se em

da en la educación, en las escuelas y en los sistemas educativos. Desde ya, que las innovaciones deben ser evaluadas en forma permanente y deben corregirse aquellos aspectos menos positivos. Una innovación, una buena práctica, aislada, no contribuye a la mejora de las escuelas y de los sistemas educativos.

**¿Cómo definiría usted una gestión innovadora?  
¿Qué es esencial para su aplicación?**

Una gestión innovadora pertinente y eficiente requiere un análisis previo de la situación, un diagnóstico, una programación estratégica adecuada, elaborada a partir de la bibliografía pertinente y del estudio de buenas prácticas, de un liderazgo democrático, que posibilite la participación de todos los actores requeridos para la innovación, metas y objetivos concretos, un seguimiento adecuado de su implementación y un proceso de evaluación permanente. Es decir, una gestión que reúna tales condiciones podrá considerarse una gestión innovadora.

**¿Cómo evalúa usted la situación en Brasil frente a esas nuevas tendencias?**

Al igual que en otros países, Brasil tiene en ejecución programas y proyectos de carácter innovador, no siempre adecuadamente difundidos. También tiene, como ocurre en el resto de América Latina, programas obsoletos, que deberían actualizarse. Es imposible, en un país tan extenso y con tantas diferencias y desigualdades regionales, como Brasil, hacer un juicio homogéneo. Brasil debe aprovechar de sus propias buenas prácticas de gestión, estudiarlas, difundirlas y formar a los dirigentes educativos del futuro para el mejoramiento de sus instituciones y sistemas educativos.

**Para que la institución obtenga una gestión de calidad, ¿cuáles son los requisitos que debe tener?**

Una gestión de calidad debe basarse en una adecuada definición sobre qué es calidad. Eso no es un concepto único, igual para todos los sistemas y todas las instituciones, porque el concepto de calidad se complementa con el de pertinencia. La elaboración del concepto de calidad es un proceso colectivo, participativo, dirigido por quien asume el liderazgo, el que debe permitir expresarse a todos los actores. Tampoco es un concepto estático, por lo que debe estar actualizándose a medida que se avanza en el proceso de mejoramiento. Por lo tanto, para obtener una gestión de calidad debe haber una dirección, un




© Primabild / Photoexpress

liderazgo democrático y actualizado profesionalmente, con capacidad de síntesis de los aportes de sus miembros, de promover el debate y los intercambios con todos los actores (profesores, especialistas, padres, estudiantes, cuando correspondiese, líderes de la comunidad etc.) y de conducir el proceso de mejoramiento y su evaluación con certeza y firmeza, todo esto en el marco de un programa flexible, con objetivos y metas claras y factibles.

**¿Cuáles son las nuevas orientaciones para la gestión educacional y cómo las instituciones deben prepararse?**

El principal desafío para las instituciones educativas es formar a sus alumnos para desempeñarse calificadamente en la cada vez más exigente sociedad del conocimiento y de las nuevas tecnologías. Formar para un futuro todavía es difícil de predecir, pero absolutamente necesario. Por eso, los sistemas, las instituciones y sus directivos y gestores deben formarse para enfrentar esos nuevos desafíos, que se pueden sintetizar en “prever lo que todavía es difícil de predecir”. Ahora, más que nunca, la gestión de la educación y de las escuelas es un proceso difícil y desafiante.

Para obtener información e inscripción para GEduc 2012, visite: [www.humus.com.br/geduc](http://www.humus.com.br/geduc) ■



uma prática generalizada na educação, nas escolas e nos sistemas educacionais. As inovações devem ser sempre avaliadas de forma permanente, e os aspectos menos positivos devem ser corrigidos. Uma inovação, uma boa prática, isolada, não contribui para a melhora das escolas e dos sistemas educacionais.

**Como o senhor definiria uma gestão inovadora? O que é essencial para sua aplicação?**

Uma gestão inovadora relevante e eficiente requer uma análise prévia da situação, um diagnóstico, uma programação estratégica adequada, elaborada a partir de bibliografia relevante e do estudo de boas práticas, de uma liderança democrática, que possibilite a participação de todos os atores requeridos para a inovação, metas e objetivos concretos, um seguimento adequado de sua implementação e um processo de avaliação permanente. Ou seja, uma gestão que reúna essas condições poderá se considerar inovadora.

**Como o senhor avalia a situação no Brasil diante dessas novas tendências?**

Como em outros países, o Brasil tem em execução programas e projetos de caráter inovador, nem sempre adequadamente difundidos. Também tem, como ocorre no resto da América Latina, programas obsoletos, que deveriam atualizar-se. É impossível, em um país tão extenso e com tantas diferenças e desigualdades regionais, como o Brasil, fazer um juízo homogêneo. O Brasil deve aproveitar suas próprias boas práticas de gestão, estudá-las, difundi-las e formar diretores educacionais do futuro para o melhoramento de suas instituições e sistemas educacionais.

**Quais requisitos uma instituição deve ter para obter uma gestão de qualidade?**

Uma gestão de qualidade deve se basear em uma definição adequada do que é qualidade. Esse não é um conceito único, igual para todos os sistemas e todas as instituições, porque o conceito de qualidade se complementa com o da relevância. A elaboração do conceito de qualidade é um processo coletivo, participativo, dirigido por alguém que assuma a liderança e que permita divulgá-lo a todos os atores. Tampouco é um conceito estático, pois deve ser atualizado na medida em que se avança no processo de melhoramento. Portanto, para obter uma gestão de qualidade, deve-se ter uma direção, uma liderança democrática e profissionalmente atualizada, com capacidade de síntese dos aportes de seus membros, de promover o debate e o intercâmbio com todos os atores (professores, especialistas, pais, estudantes, quando necessário, líderes da comunidade etc.) e de conduzir o processo de melhoramento e sua avaliação com certeza e firmeza, tudo isso no marco de um programa flexível, com objetivos e metas claras e viáveis.

**... un buen directivo también debe ser un buen líder. // ... um bom diretor também deve ser um bom líder.**

**Quais são as novas orientações para a gestão educacional e como as instituições devem se preparar?**

O principal desafio para as instituições educacionais é formar seus alunos para um desempenho de qualidade numa sociedade cada vez mais exigente de conhecimento e de uso das novas tecnologias. Formar para o futuro, entretanto, é ainda difícil, mas absolutamente necessário. Por isso, os sistemas, as instituições e seus diretores e gestores devem se formar para enfrentar esses novos desafios, que podem ser sintetizados como “prever o que ainda é difícil de prever”. Agora, mais do que nunca, a gestão da educação e das escolas é um processo difícil e desafiador.

Para informações e inscrições para o GEduc 2012, acesse: [www.humus.com.br/geduc](http://www.humus.com.br/geduc) ■