

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”
Subdirección de Investigación y Postgrado**

ARTE DE SER GERENTE EDUCATIVO EN LA ACTUALIDAD

Autora: Norys Granado

norysgranado@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (U.N.E.F.A.)

Valencia– Venezuela

PP. 180-201



ARTE DE SER GERENTE EDUCATIVO EN LA ACTUALIDAD

Norys Granado

norysgranado@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (U.N.E.F.A.)

Valencia– Venezuela

Recibido: 10/06/2015

Aceptado: 25/01/2016

RESUMEN

La investigación realizada sobre de gerencia educativa en las escuelas de educación primaria, Distrito escolar 10.3, sector 6, municipio Valencia, con el objetivo de analizar la situación actual del gerente educativo como verificador del proceso técnico docente. Se sustentó en teóricos como Guédez (2001), Ruiz (1998), Aguilar y Block (2000), en el campo de la gerencia educativa desde los procesos administrativos gerenciales. Se enmarcó en el diseño de campo, nivel descriptivo, enfoque cuantitativo. La población constituida por seis directores y noventa y seis docentes, la muestra quedó conformada por seis directores y veintinueve docentes. Se recabó la información, mediante un cuestionario tipo Likert, validado por tres expertos, la confiabilidad se calculó por el coeficiente Alpha de Cronbach. Concluida la investigación, interpretados y analizados los resultados se determinó que el gerente educativo carece de ciertas competencias académicas, profesionales, que impiden el cabal cumplimiento de sus funciones. Requiere de una formación que responda a las exigencias administrativas gerenciales.

Palabras clave: Gerencia educativa, competencias académicas profesionales, procesos administrativos gerenciales.

ART EDUCATION MANAGER BE TODAY

ABSTRACT

The research on educational management in primary schools, 10.3 School District, sector 6, municipality Valencia, with the aim of analyzing the current situation of the education manager and teacher verifier technical process. It was based on theoretical and Guédez (2001), Ruiz (1998), Aguilar and Block (2000), in the field of educational

management from the administrative management processes. It was part of the design field, descriptive level, quantitative approach. The population consists of six directors and teachers **ninety-six** the sample was composed of twenty-six directors and teachers. The information was collected through a Likert questionnaire,



validated by three experts, the reliability was calculated by the Cronbach Alpha. The investigation, interpreted the results determined that the educational manager lacks certain academic skills, professional, preventing the proper performance of their duties. It requires training that meets the administrative management requirements.

Keywords: Educational Management, academic and professional skills, managerial administrative processes.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, la realidad educativa se encuentra asociada a constantes cambios y transformaciones, que de una u otra forma ha propiciado la búsqueda hacia la efectividad y eficacia en la gerencia educativa, a fin de garantizar el logro de los objetivos propuestos en educación, en concordancia con las concepciones filosóficas que el Estado venezolano propone.

En atención el presente señalamiento, corresponde a los directores de las escuelas, como gerentes natos, estar preparados, y demostrar las competencias personales y profesionales del perfil, en dos grandes áreas fundamentales, como son: la académica y la gerencial; a fin de coordinar su organización y funcionamiento, verificando el proceso técnico docente en el cual están implícitos recursos tanto humanos y materiales.

Desde este horizonte, cobra importancia la gerencia educativa llevada a cabo por el director de la escuela, contexto donde se produce el hecho educativo, se orienta hacia los recursos humanos y la relación con el funcionamiento, a fin de lograr un mejor desempeño en cuanto a los aspectos académicos y gerenciales, los cuales contemplan sus propios objetivos y competencias, muy bien definidas.

En este orden de ideas, el objetivo formulado y puesto de manifiesto en la investigación fue el de: Analizar la situación actual del gerente educativo como verificador en el proceso técnico – docente en las escuelas de educación primaria del Distrito Escolar 10.3. Sector 6, municipio Valencia, estado Carabobo.

En el marco de lo expuesto, se desprende que las razones que justificaron el estudio, determinaron que el gerente educativo constituye la primera autoridad de la



escuela, como garante del cumplimiento de las políticas educativas y la ejecución de las estrategias; ocupa una pieza fundamental en el proceso educativo y en las acciones orientadas hacia su desarrollo para alcanzar con eficiencia los objetivos académicos y gerenciales. Estas ideas son consonantes con la visión de Ruiz (1998), cuando señala que “eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad son términos ligados a la gerencia”. (p. 11). Así, si la escuela como organización deja de tomar en cuenta estas expresiones y no las interpreta en su debida y justa dimensión, está ausente de lo que significa la gerencia en educación.

En un sentido más amplio, la gerencia en el campo educativo debe enmarcarse en su operatividad desde los procesos administrativos y organizacionales, entre ellos: Administrativos: planificación, control y evaluación.

Organizacionales: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y cambio. Estas líneas definitorias encajan con la visión de Guédez (2001) cuando expresa, cito:

En ese proceso gerencial hay dos grandes dimensiones: una dimensión estructurada, denominada así porque se apoya en principios validados, sistematizados y pautados en manuales. Esta dimensión supone tres subprocesos: planear, organizar y evaluar. La otra dimensión de la gerencia es desestructurada y asistemática, en tanto que se desenvuelve dentro de una dinámica abierta y en unos escenarios muy impredecibles. Ella comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir. Cuando hablamos de dirigir establecemos inmediatamente la asociación con el liderazgo. (p. 29).

Desde este escenario, se vislumbra el requerimiento de un gerente educativo con las competencias idóneas para el cumplimiento cabal de sus funciones, que involucre al personal que esté bajo su cargo, a través del seguimiento en los diferentes procesos, hasta en la supervisión, desde el marco de las reformas en el Sistema Educativo venezolano.

Al respecto, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el capítulo V que trata sobre:

Administración y Régimen Educativo. Supervisión Escolar, Artículo 43, expresa que la “Supervisión Educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo... Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos...”. (p- 35).





Desde esta perspectiva, la acción educativa “estaría a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica”. (p. 36). Tal como lo contempla el Artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).

Por otra parte, como complemento de las labores de investigación, se realizó un despliegue metodológico articulado con la teoría y la práctica, para ello, se seleccionó el diseño de campo y el nivel descriptivo, acordes con el estudio.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por seis (6) directores y noventa y seis docentes de las escuelas de educación primaria del Distrito Escolar 10.3, Sector 6, municipio Valencia. La muestra referida a los directores la conformó la misma población, por tratarse de una población pequeña, en atención a lo expresado por Palella y Martins (2010), cuando la población es pequeña la muestra será igual a la misma.

Asimismo, la muestra extraída de la población de noventa y seis docentes, la investigadora tomó un criterio específico consistente en un 30%, considerado como un nivel elevado de representatividad, que en consonancia con Palella y Martins (obcit) “...una muestra de 10, 20, 0 40% es representativa de una población”. (p.106).

En este plano discursivo se inserta, la técnica e instrumento, lo cual permitió el acopio de los datos y la información; como técnica se usó la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo Likert, que desde la visión de Hernández y otros (2010), “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los cuales se les administra”. (p. 263).

Para el diseño del instrumento, se elaboró un cuestionario tipo Likert, el cual se aplicó para medir las variables referidas a la problemática, esto como producto de la operacionalización de las mismas, con su correspondiente definición, dimensión e indicadores. El cuestionario se estructuró en veinticinco ítems afirmativos, con cinco alternativas de respuestas; siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Al mismo tiempo, el instrumento fue sometido a la aprobación a través de la validez de contenido; el mismo se consideró válido, ya que la conformación y datos obtenidos se ajustaron a la realidad. Además, se aplicó la técnica del juicio de expertos, en el área de educación, los cuales revisaron y validaron el contenido, la redacción y la pertinencia de cada ítem, se hicieron las correcciones en los casos que se ameritó.





Del mismo modo, al instrumento se le aplicó la técnica para establecer el nivel de confiabilidad; se seleccionó la fórmula para calcular el Alpha de Crombach, confiabilidad en un cuestionario tipo Likert.

Planteadas las cosas desde este prisma discursivo, la estructura del presente artículo se ha desarrollado desde los diferentes momentos que caracterizaron la investigación, a través de los cuales se ha ido entretrejiendo el discurso desde la simplicidad de esta introducción, abordándose así los elementos de mayor complejidad en el arte de la gerencia educativa, delimitado por el marco teórico en el cual se desarrolló la idea principal; dentro de un repliegue reflexivo que soportó la labor científica y la sistematización, durante todo el proceso del estudio investigativo.

Asimismo, se esboza el momento destinado al diseño, desarrollo y coordinación del estudio con el orden y las reglas a seguir, se llevó a cabo la metodología, los procedimientos y protocolos cónsonos con la teoría.

Se considera un momento de gran relevancia los resultados, el análisis y la interpretación de la investigación, lo cual propició una discusión de calidad, al contrastar y comparar los resultados obtenidos con otras investigaciones y los aspectos teóricos, a través de la estadística descriptiva y la distribución porcentual, atendiendo a las frecuencias en las alternativas.

Analizada la situación actual del gerente educativo como verificador en el proceso técnico docente, se presentó un cuerpo de conclusiones que confirmaron el objetivo de la investigación. En última instancia y para cerrar el artículo se presentan las referencias bibliográficas.

MARCO TEÓRICO

En el campo educativo gerenciar una institución escolar, como una organización, implica una orientación dirigida a la enseñanza con un fin social, en procura del desarrollo del recurso humano adscrito a la institución con un propósito bien definido, como es el de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En otro orden de ideas y en concordancia con el término gerencia, es de obligada referencia, indudablemente, citar lo expresado por Ruiz (1998), "El

término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos



humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos relacionados con beneficios económicos". (p. 3).

De lo planteado se deduce que, gerenciar una institución escolar es un arte, dado que es reciente el término en el ámbito educativo; esto implica, por una parte, conducir la organización escolar partiendo de su visión, misión, objetivos y estrategias, con el propósito fundamental de educar y formar el recurso humano y por ende, desarrollar⁴ las potencialidades de los docentes, educandos y otros actores inmersos en el proceso educativo.

Por la otra parte, el gerente deberá velar por la calidad de la educación y formación de ese recurso humano, como elemento de alto valor para la transformación social, económica, tecnológica y científica, a fin de lograr la eficiencia, la productividad, la excelencia y la calidad en el entorno sociocultural de las comunidades locales, regionales, nacionales y trascender internacionalmente, hacia la sociedad del conocimiento, en el marco de los cambios y transformaciones que se despliegan en el Sistema Educativo Venezolano.

Aproximación al Perfil por Competencias del Gerente Educativo

Con la intención de elaborar los aspectos concernientes a las competencias profesionales y académicas que debe ostentar un gerente educativo, como funcionario público que ejerce el cargo de dirigir una institución educativa, requiere de un perfil cónsono con el cargo.

En tal sentido, se hace necesario considerar las características básicas en las competencias que debe exhibir el gerente educativo, para ejercer sus funciones en el ámbito académico y profesional, entre las cuales se contemplan las conceptuales, actitudinales y procedimentales.

Desde este escenario y, enfocado desde el perfil del gerente educativo, como funcionario de primer orden dentro de la estructura organizativa, en la cual debe cumplir competencias profesionales de orden administrativo, es pertinente compartir la visión de Aguilar y Block (2000) cuando señala que: "Las fases o funciones fundamentales de la



administración constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente". Dentro de estas funciones se encuentran: planificación, control y evaluación.

1. Planificación

Desplegar la función como gerente educativo, es asumir el proceso de planificación, el cual, es inherente al cargo directivo, proceso que, para ser eficaz debe desarrollarse en forma articulada, no piramidal, sino como en forma de red, con objetivos y estrategias compartidas, que permitan al personal adscrito a la escuela moverse en los ámbitos y contextos donde desempeña sus roles correspondientes; asimismo, se asegura una permanente orientación, la cual conduce hacia una forma de decisión constante, a fin de encauzar los procesos que respondan a satisfacer las necesidades y expectativas, sentidas y manifestadas en la escuela.

Es importante acotar, que sobre la base de la planificación el gerente educativo (director), en el arte de conducir con eficiencia y eficacia la institución educativa (escuela) se convierte en un generador de cambios, hacia una cultura administrativa organizacional en el marco de los procesos académicos y gerenciales.

2. Control

En el desarrollo del proceso educativo está implícita, por parte del gerente educativo, una acción sistemática y articulada a través de un sistema de control e información que le permita la retroalimentación en cada instancia, de acuerdo con las responsabilidades y competencias del personal involucrado en el proceso educativo.

En este sentido, si en cada instancia o nivel jerárquico el director gerente de la escuela, establece un sistema de control y un sistema de información y toma las medidas correctivas y las integra con una visión global desde el cumplimiento de las diversas funciones, con aceptación de la diversidad y particularidad de las condiciones internas y externas de la escuela, con un despliegue reflexivo, que implica analizar las causas de los logros obtenidos, con el propósito de corregir o mejorar lo que se pueda o deba.





Es de acotar, que el proceso de control está concatenado a la planificación, en cuanto al logro de los objetivos y su retroalimentación para la eficacia y de la escuela, como organización escolar.

3. Evaluación

Enmarcada en la temática, y en sintonía conceptual con lo precedente se aborda la evaluación como un proceso básico que se integra a los demás procesos administrativos, apoyando de una u otra forma al proceso académico. Está asociada a la gerencia como un medio para lograr los fines, objetivos y metas en la escuela, como una organización, en cada una de sus instancias, a fin de propiciar e impulsar la acción educativa, dentro de los cambios y transformaciones que se despliegan en el sistema educativo.

En este horizonte, el gerente educativo como gestor de cambios, debe abordar la evaluación desde un enfoque sistemático con una visión holística a fin de transformar los recursos humanos, materiales, económicos y el aspecto espaciotemporal, como elementos de alto valor, para lograr la eficiencia, la productividad, la excelencia y la calidad, y, así proyectar el arte de la gerencia educativa, en la actualidad.

Ante la visualización de esta realidad, el gerente educativo, como recurso humano y director de una escuela, debe exhibir un perfil adecuado a fin de garantizar una gestión evaluativa dentro de los parámetros de “El Estado Docente como la expresión rectora del Estado venezolano en educación”. (LOE).

En otro orden de ideas, en el marco de las competencias del gerente educativo, se hace necesario valorar las capacidades gerenciales del director de una escuela de educación primaria; por una parte como agente de cambio cultural e institucional, y, por la otra como orientador y administrador en los procesos organizacionales para mejorar la calidad de la educación y a la vez ser eficiente y productivo.

Por lo tanto, y en atención a los señalamientos anteriores, todo es factible si se llevan a cabo con eficiencia los procesos organizacionales, entre ellos: motivación, toma de decisiones, comunicación, liderazgo y cambio.





1. Motivación

La importancia que reviste la motivación como un proceso indirecto en el desempeño de la labor del gerente educativo, la misma conduce hacia el despliegue de acciones que ayudan y propician la satisfacción de diferentes necesidades, tanto individuales como grupales del personal docente y demás actores involucrados en el proceso educativo. En este escenario afloran necesidades, tales como: estima, autorrealización y las sociales.

Las necesidades de estima, guardan relación con los sentimientos de confianza en sí mismo; el gerente de una escuela en su desempeño debe enfocar esos sentimientos en su personal, de manera que se sientan bien, en un ambiente de satisfacción, importantes en su papel y roles que ejecutan, premiarlos a través de reconocimientos, tomar en cuenta las experiencias a fin de lograr desempeño exitoso en las tareas.

Las necesidades de autorrealización en los individuos, en especial los actores insertos en el proceso educativo en la actualidad, constantemente se sienten motivados hacia el conocimiento, en la búsqueda de nuevos saberes, de saberes desconocidos, para desarrollar sus potencialidades y capacidades creativas, la originalidad y la excelencia en lo que se refiere a su autodesarrollo. Por tal razón, el gerente educativo debe incorporar en su gestión la capacitación del personal a su cargo, metas realistas en términos de calidad y excelencia.

2. Toma de Decisiones

A nivel de los procesos organizacionales en la toma de decisiones, el gerente educativo debe mostrar una conducta orientada en la cotidianidad de la práctica por los planes, sin perder el horizonte de los objetivos y metas de la escuela como organización. Además, tener buena información sobre el comportamiento y condiciones en las cuales se desarrollan las acciones, para definir las vías a seguir.

En este escenario, el gerente educativo en su gestión puede adquirir una mayor racionalidad, y preponderar en cualquier caso; asumir que la toma de decisiones esté orientada por criterios democráticos, en un ámbito informal, que integre las actividades de la gestión escolar en el marco con los fines, objetivos y metas establecidas en las políticas educativas venezolanas.





3. Comunicación

El ser humano se ha servido de la comunicación para satisfacer sus necesidades vitales, así, un gerente en su misión de dirigir, administrar y organizar una institución escolar y, desarrollar eficaz y eficientemente su trabajo, debe establecer un sistema de comunicación e información a fin de integrarse en forma descendiente, ascendente y horizontal, para dar las directrices pertinentes a las escuelas de educación primaria, sobre la base de la filosofía de organización, esto atendiendo a las políticas educativas, normativas legales, diseño curricular, entre otras.

Planteado el discurso en estos términos, se devela lo expuesto por Dolan y Martín (2000), "La comunicación es el proceso de las relaciones humanas en que se transmite información y comprensión de una persona a otra". (p. 66). Se puede afirmar que la comunicación es la espina dorsal de muchos procesos organizativos.

Desde este punto de vista, el director educativo se vale de la comunicación ascendente para propiciar la retroalimentación, valorando el clima organizacional, reorientando procesos en las diferentes instancias, sobre la base del conocimiento real de la situación en el contexto escolar.

Por ello, y enmarcado en la temática él propicia la comunicación horizontal, la cual garantiza el trabajo cohesionado y coherente, con miras hacia el logro de los objetivos generales. Si los procesos comunicacionales se expanden a los niveles e instancias inferiores, como una red de interrelaciones, la participación, la innovación, la iniciativa aflorará como actitudes positivas y constructivas en la ejecución de las actividades y tareas con el apoyo del director gerente, como profesional, a los fines de responder a las políticas rectoras del sistema educativo.

Es oportuno retomar, que en las instituciones educativas, el proceso de comunicación es una necesidad vital, permite al gerente la interacción dialógica y dialéctica con el personal docente y otros actores a su cargo, que en líneas definitorias de Ribeiro (1998), cito: "La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades, después de la supervivencia física". Por tanto el director de una escuela, como gerente nato, tiene que asegurar una comunicación efectiva, consciente e intencionada, a través de una verdadera red comunicacional.





4. Liderazgo

Las tareas que diariamente realiza el director gerente con el propósito de dirigir su acción de forma adecuada, e influir sobre el personal docente y a otros actores involucrados en el proceso educativo, para lograr los objetivos y las metas organizacionales en una escuela, lleva implícito un esfuerzo que va más allá de la gerencia; este trabajo se expresa en el liderazgo el cual se condensa más en las personas, en la percepción de las peculiaridades humanas, en el desarrollo de las relaciones antológicas, axiológicas y en la misión y en los aspectos ambientales de una organización educativa, más que en las cosas materiales, equipamiento, métodos y técnicas, en el corto plazo y rapidez.

Por otra parte, el gerente educativo como líder que moviliza los procesos que se suceden en las instancias del sistema organizacional de la escuela, requiere de una visión holística para incentivar e impulsar conductas de liderazgo en la gerencia subalterna, lo cual conduce a producir cambios en el personal a su cargo en cuanto a la formación y compromiso con las políticas educativas. Más aún, El como líder debe mirar más allá del presente para ver y valorar el potencial de su organización, reflejado en el recurso humano.

Desde esta mirada, se hace necesario repensar sobre los postulados de Serge (1998), cuando expresa que: “Las organizaciones que labraran relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad del aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. (p. 12).

De lo antes indicado se desprende que el gerente educativo, como líder debe ayudar a los docentes y a otros actores inmersos en la acción educativa, bajo su dirección, a desarrollar una visión de conjunto desde una perspectiva sistémica que integre la visión, misión, políticas, objetivos y estrategias. Además, se hace necesario la delegación de responsabilidades y autoridad, de creatividad y autonomía.

5. Cambio

En una organización educativa, constituida por un cuerpo de profesionales con las competencias académicas idóneas; críticos y transformadores, con una cultura amplia y una cosmovisión que engloba lo filosófico, lo político, lo investigativo y





lo ontológico desde la práctica social; el arte que encierra la gerencia, debe abocarse, perfilarse, encaminarse y propulsarse hacia el cambio, desde una perspectiva holística organizacionalmente, para su evolución en el logro de los procesos de calidad que aseguren los objetivos educativos del país.

Desde este punto de vista, el director gerente en su gestión, debe desarrollar programas de cambio sobre la base de un diagnóstico del contexto educativo de la escuela, que ahonde en el clima organizacional, los desequilibrios en los procesos académicos y administrativos, y otras necesidades que ameriten procesos de cambio. En este sentido, los cambios responden a situaciones reales y no de manera empírica.

METODOLOGÍA

Se desarrolló una investigación descriptiva transeccional, enmarcada en un diseño de campo. Los sujetos de investigación fueron seis directores y noventa y seis (96) docentes de las escuelas adscritas al Distrito Escolar 10.3 del sector 6 del Municipio Valencia; la muestra estuvo constituida por seis directores y veintinueve (29) docentes adscritos a las escuelas descritas, correspondiente al 30% de la población.

Se elaboró y aplicó un instrumento tipo cuestionario para cada muestra seleccionada, con el contenido común, el mismo se empleó tanto a los directivos como a los docentes, a fin de corroborar las respuestas emitidas por los mismos. Dicho instrumento permitió recolectar datos acerca de la situación actual del gerente educativo como verificador en el proceso técnico-docente en las escuelas adscritas al Distrito Escolar 10.3 del sector 6 del Municipio Valencia. El cuestionario respondió a preguntas cerradas y de escala de tipo Likert, con cinco alternativas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

Las dimensiones consideradas para analizar la situación del gerente educativo como verificador en el proceso técnico-docente en las unidades de estudio se dividieron en competencias y funciones.



Cuadro 1 Dimensiones

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gerente educativo	Competencias	Personales Profesionales Técnicas
Verificador en el proceso técnico-docente	Funciones	Planificar Evaluar Retroalimentar

En el instrumento, las preguntas fueron puestas en correspondencia con las competencias del gerente educativo exploradas: personales, profesionales, técnicas. Así mismo, las funciones como verificador en el proceso técnico-docente fueron en

base a: planificar, evaluar y retroalimentar. Esta correspondencia se basó considerando que "un instrumento de medición debe contener todos los ítems del dominio de contenido de la variable a medir" (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p.244).

El cuestionario constó de veinticinco (25) preguntas. En el Cuadro 1, se muestran las dimensiones consideradas de las cuales se escogieron los indicadores relacionados. Posteriormente el instrumento fue aplicado en una sesión de trabajo a los sujetos de estudio.

Resultados y Discusión

Considerando las 25 preguntas, las tres competencias y las funciones de verificador del gerente educativo, fue necesario establecer los criterios para facilitar el análisis de la información. Se optó por diferenciar las respuestas emitidas por los directivos de las emitidas por los docentes, encontrándose los siguientes resultados:



Cuadro 2.
Competencias personales del gerente educativo como controlador en el proceso técnico-docente

Dimensión	Indicador	Directivos %					Docentes %				
		S	C	A	C	N	S	C	V	N	
Competencias personales	Motivador	3,33	3,33	3,33	0	0	,4	,8	3,7	7,5	48,2
	Creativo	6,6	0	5	1	0	,8	,8	4,1	1	31
	Asertivo	6,6	1	3	3	0	,4	3,7	1,3	0,6	20,6
	Proactivo	6,6	0	1	3	3		7,2	7,2	1	34,4
	Responsable	3,33	6,6	0,1	5	0	0,3	7,2	4,8	7,2	10,3
	Comunicador	3,33	3	6,6	1	1	0,3	7,2	7,9	4,1	10,3
	Líder	3,33	0	6,6	1	3	1	,4	7,2	4,4	44,8

En el cuadro 2 se muestran las respuestas ofrecidas por los encuestados donde destaca en el indicador motivador incongruencia al no haber correspondencia entre las opiniones, por una parte los directivos quienes opinaron de forma positiva en todas las alternativas alcanzando la tendencia el 100%, pero los docentes con la sumatoria de los reactivos casi nunca y nunca lograron más del 75% de opiniones negativas, lo cual es un indicativo que estos últimos no se sienten motivados por el director. En el indicador creativo se observó que el mayor valor aportado por los directivos fue de indecisión con un 50% a veces, caso contrario los docentes consideraron negativamente esta competencia, lo cual demuestra la falta de alternativas creativas para dar solución a las necesidades de las instituciones educativas. En el indicador asertivo, se destaca cierta paridad





en las respuestas negativas en ambos sujetos de la muestra encuestada, lo que refleja la falta de atención y acierto en los resultados de las gestiones directivas.

En la competencia proactivo se destaca cierta coincidencia en las opiniones lo que podría considerarse el reconocimiento por parte de ambos en relación a la proactividad reflejada por el director ante las situaciones presentes en el plantel. Para la competencia responsable, se concentra la mayoría de las respuestas de ambos sujetos de estudio en el reactivo a veces, lo que refleja que el director cumple medianamente con sus responsabilidades. En la competencia comunicador, por un lado los directivos se inclinaron por respuestas positivas con más del 66%, el docente se inclinó por respuestas negativas, esto da a entender que la apreciación de esta competencia es contradictoria, reflejando la mala comunicación en estos contextos estudiados. Por último, para la competencia líder, las respuestas de los directivos fueron contradictorias, encontrándose que unos opinaron positivo con el 33,33% siempre y 33,33 nunca, por el contrario los docentes se inclinaron negativamente, denotándose la falta de líderes directivos que influyen positivamente en los planteles.

Cuadro 3.

Competencias profesionales del gerente educativo como controlador en el proceso técnico-docente

Dimensión	indicador	Directivos %				Docentes %				
		C	A	C	N	C	V	N	N	
		S	V	N		S	V	N		
Competencia profesionales	Planificador	0	5	1	0	1			51,	
		3,3	0,0	6,6		,8	3,7	3,7	3,7	7
		3								
	Organizador	0	3	1	1	1				13,
	3,3	3,33	6,6	6,6	3,7	3,7	4,4	4,1	7	
	3									
	Coordinador	0	3	1	1	2				31
	3,3	3,33	6,6	6,6	,4	0,6	3,7	1		
	3									
	Evaluador	5	1	1	0	1				10,
	6,6	0,0	6,6	6,6	,4	7,2	4,8	4,1	3	





En el cuadro 3, se presentaron las respuestas de las competencias profesionales del gerente educativo, observándose que para el indicador planificador el 50% de los directivos estuvieron indecisos en sus apreciaciones, pero los docentes lo ubicaron con más del 50% como nunca, dando a entender que existen debilidades en la planificación escolar del equipo directivo. Para el indicador organizador los docentes lo calificaron con los reactivos negativos, no así los directivos, dando a entrever ausencia de esta competencia profesional. Por otra parte, para el indicador coordinador, se observó tendencia positiva en el directivo y negativa en los docentes, por lo que se deduce falta de coordinación de las actividades directivas conducente para el logro de los

objetivos. Por último, el indicador evaluador arrojó que el 66,6% fueron respuestas positivas por parte de los directores, pero con más del 80% de opiniones adversas lo que demuestra la falta de esta competencia a nivel del equipo directivo.

Cuadro 4

Competencias del gerente educativo como controlador en el proceso técnico-docente

Dimensión	indicador	Directivos %				Docentes %			
		C		A		C		N	
		S	V	N		S	V	N	
Competencias	Pedagógicas	3	3	0	0	1			34,4
		3,3	3,33	3,33		,8	2,2	0,6	0,6
	Técnicas	3	1	1	1	0	1		20,6
		0,0	6,6	6,6	6,6	,8	3,7	7,2	1,3

En relación a las competencias que abarcan el indicador pedagógicas se observó que las respuestas de los reactivos positivos corresponden a las opiniones de los directivos, por el contrario contrasta con las tendencias negativas de los docentes, lo que da a entrever que los primeros no orientan ni asesoran al docente en las prácticas pedagógicas. En cuanto a las competencias técnicas se manifiesta que los directivos opinaron con más del 66,6 que si las poseen, en contraposición con los docentes que opinaron contrariamente, quedando manifiesto que los directivos no tiene la capacidad de aplicar técnicas para controlar el proceso técnico-docente en las instituciones educativas.





Cuadro 5
Función planificar del gerente educativo como controlador en el proceso técnico-docente

Dimensión	indicador	Directivos %					Docentes %			
		S	C	A	C	N	S	C	N	
			V	N	N	V				
Planificar	Prospecto educativo del plantel	3	0	5	1	0	1	1	51,7	
		,33	0,0	6,6		,8	0,3	7,2	3,7	
	Actividades pedagógicas	3	0	6	0	0	1	1	31,4	
		,33	6,66			,4	3,7	0,6	7,5	

Para la dimensión prospecto educativo del plantel se presentó indecisión del 50% de las opiniones de los directores, pero los docentes opinaron negativamente con más del 65% en los reactivos casi nunca y nunca, lo que da a entender que el director no desarrolla una adecuada planificación de los proyectos educativos de la institución. En relación al indicador actividades pedagógicas las respuestas del 66,66 % de los directivos fue de a veces, por el contrario los docentes se ubicaron en la tendencia negativa con más del 50% adicionando los reactivos casi nunca y nunca, lo que da a traslucir que no se presta la suficiente atención a la praxis pedagógica del educador.

Cuadro 6
Función controlar del gerente educativo como controlador en el proceso técnico-docente

Dimensión	indicador	Directivos %				Docentes %		
		S	C	A	C	S	C	N
			V	N	N		V	
Controlar	Aplicar instrumentos para evaluar el diseño y ejecución del P.E.P y los P.P.A.	3	0	3	0	3	6	44,8
		,33	3,33		3,3	,8	7,2	1



En relación al indicador aplicar instrumentos para evaluar el diseño y ejecución del P.E.P. y los P.P.A. las respuestas de los directivos presentan una tendencia homogénea que recorren las tendencias positivas, negativas y neutras con similares porcentajes, por el contrario los docentes si mostraron una tendencia más concreta en el aspecto negativo con el 75,8% entre los reactivos casi nunca y nunca. Lo que demuestra que el directivo no utiliza instrumentos para llevar un control de los proyectos educativos.

Cuadro 7

Función retroalimentar del gerente educativo como controlador en el proceso técnico-docente

Dimensión	Indicador	Directivos %					Docentes %								
		C		A	C	N	C		N						
		S	V	N			S	V	N						
Retroalimentación	Intercambia criterios sobre resultados obtenidos en la evaluación del docente	6	3,33	0,0	3	5	0	0	0,3	7,2	1	3,7	4,1	4	34,

De acuerdo con el indicador intercambia criterios sobre resultados obtenidos en la evaluación del docente, los directivos opinaron a veces con el 50% lo cual refleja indecisión en las respuestas, mientras que las opiniones de los docentes tuvieron una tendencia negativa con el 58,5% entre casi nunca y nunca.

Estos datos confirman que los directivos no retroalimentan la información obtenida de las evaluaciones docentes con el personal involucrado.



CONCLUSIONES

En el marco del contexto de las escuelas de educación primaria insertas en el estudio investigativo, se amerita de un personal directivo como gerente capacitado, con las competencias gerenciales que correspondan con el manejo de los procesos administrativos y organizacionales.

El sistema educativo requiere de un director gerente como eje principal de una institución escolar, que asuma un compromiso constante de formación gerencial, para convertirse en un agente de cambio, cónsono con los procesos de transformación estructural, cultural, político e innovador que se llevan a cabo en el país, en el marco de la Ley Orgánica de Educación (2009), y en las políticas públicas del Estado venezolano.

Se ha demostrado que el director de escuela, como gerente educativo es ineficiente en su función supervisora y verificadora en el proceso técnico docente. La falta de capacitación gerencial es una barrera para llevar a cabo los procesos fundamentales, a fin de mejorar la calidad de la educación.

Se hace necesario que, el director de una escuela primaria, realice una introspección de los esquemas mentales que manifiesta en su desempeño, de una autorreflexión hacia la búsqueda de nuevos esquemas que le permitan asumir retos y cambiar de actitud, a los fines de estimular e incentivar a los docentes y a otros actores involucrados en los quehaceres educativos, a desarrollar sus potencialidades para la innovación, la creatividad y la crítica constructiva y reflexiva, con el propósito de mejorar la calidad de la educación, frente a un mundo globalizado y a los avances de la ciencia y las tecnologías de la información y comunicación.



REFERENCIAS

- Aguilar, J. y Block. (2000). *Planeación escolar y Formulación de Proyectos*. (6^{ta} ed.). México: Trillas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5.453(Extraordinaria).Marzo 24, 2000.
- Dolan, S. y Martin. (2000). *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. (4^{ta} ed). Caracas: Fondo editorial Tropykas. CLACDEC.
- Hernández, R. y otros (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929(Extraordinaria). Agosto 15, 2009.
- Pallela, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Ribeiro, L. (1998). *La Comunicación Eficaz*. Brasil: Editorial Objetiva.
- Ruiz, J. (1998). *Gerencia en el Aula*. Nirgua-Venezuela: INSTIVOC.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. España: Juan Granica, S. A.



RESUMEN CURRICULAR

Norys Granado



Doctora en Educación, egresada de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL- Maracay, Magister en Gerencia Avanzada en Educación, en la Universidad de Carabobo (UC), Valencia. Licenciada en Educación Mención Ciencia Sociales egresada también de la UC. Especialista en Investigación. Coordinadora de Práctica Profesional y Docente de Historia Contemporánea de Venezuela, sociología, Investigación, Escuela, Familia y Comunidad, Práctica Profesional I, II, III, IV, Asesora en Proyectos de Investigación de Preescolar, del Técnico Superior Universitario en el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (C.U.A.M Industrial), Valencia, Docente en los curso de Geografía, Historia de Venezuela, Sociología, Metodología de la Investigación, Ética y Valores, cursos adscritos al Departamento de Planificación en la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (U.N.E.F.A-Isabelica), Valencia. Tutora de Tesis y Docente de Planificación, en Postgrado, Convenio UPEL-CUAM Industrial, Valencia.
