

Ciencias de la Educación

Comunicación corta

## **Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa**

*Some considerations about educational management*

*Algunas considerações sobre gestão educacional*

**Lic. Fátima A. Macías-Menéndez, Lic. Melida A. Barreto-Pico**  
fatimaamacias@hotmail.com, asuncion.dominio2015@outlook.es

Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Manta, Ecuador

**Recibido:** 26 de mayo de 2016

**Aceptado:** 8 de julio de 2016

### **Resumen**

La educación es, sin duda alguna, un instrumento crucial de la transformación social y política, es el motor del desarrollo social, su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia, que pueda desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades, todo ello dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador o de cambios positivos. La investigación emprende una modesta revisión de la literatura, sobre algunas tendencias actuales de la gerencia educativa, aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Analizando el perfil del gerente educativo, el liderazgo y la participación del gerente educativo en la comunidad.

**Palabras clave:** gestión educativa, gerente educativo, proceso gerencial, liderazgo gerencial.

### **Abstract**

Education is undoubtedly a crucial instrument of social and political transformation, is the engine of social development, its purpose is simply to build a culture of peace, as opposed to the culture of violence that can develop those values, needs and potential, all depend on adequate educational management led by a transformer or positive change leadership. The investigation began a modest

review of the literature on some current trends in educational management , addresses the process to be carried out by the educational manager to achieve the transformation of the institution he leads so that they can provide an excellent service . Analyzing the profile of the educational manager , leadership and participation in the community education manager .

**Key words :** educational management, educational manager , process management , managerial leadership

## **Resumo**

A educação é, sem dúvida, um instrumento fundamental de transformação social e política, é o motor do desenvolvimento social, o seu objectivo é simplesmente para construir uma cultura de paz, em oposição à cultura de violência que pode desenvolver esses valores , necessidades e potencial, todos dependem de gestão educacional adequada liderado por um transformador ou de liderança mudança positiva. A investigação começou uma revisão modesta da literatura sobre algumas tendências atuais na gestão da educação, aborda o processo a ser realizado pelo gestor educacional para alcançar a transformação da instituição que dirige, para que possam prestar um excelente serviço. Analisando o perfil do gestor educacional, liderança e participação no gerenciador de educação da comunidade.

**Palavras chave:** gestão educacional, gestor educacional, gestão de processos, liderança gerencial.

## **Introducción**

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos en el siglo XXI.

El conjunto del sistema educativo puede verse como una serie de organizaciones que juntan facilitan la provisión de un servicio equitativo de calidad. Es en la institución escolar como unidad de servicio donde se juega la suerte de la calidad y la equidad de la oferta educativa. Los aspectos de la gestión y de la organización, aunque a primera vista pueden aparecer como superficiales, son exponentes de opciones profundas. (Núñez M. 2015)

El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins, 1998), como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y

otras ciencias de la educación, 3) el curriculum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos.

### **Conceptos básicos de gerencia y administración**

La administración es una ciencia social, que se encarga del estudio del comportamiento, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo dentro de un organismo social, con el fin de lograr el máximo de bienestar para la humanidad. La administración puede desarrollarse a través de unos elementos de organización, planeación, dirección y control, además que genera un aprendizaje cíclico propio de la administración y de toda ciencia. (Conceptos Básicos de la Gerencia y Administración.2011)

La gerencia es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (Conceptos Básicos de la Gerencia y Administración.2011)

### **Gerencia educativa.**

Es un proceso donde podemos decidir, que los objetivos de la organización está en el corazón de la gestión educativa. En algunos lugares, los objetivos se deciden por el director, a menudo trabajando en asociación con colegas de alto nivel y tal vez un pequeño grupo de laicos interesados. En muchas escuelas, sin embargo, la fijación de metas es una actividad empresarial realizada por los organismos formales o grupos informales. (León A. 2012.)

La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación.

### **Perfil del gerente educativo**

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. (Graffe, G J. 2002).

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían: 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del curriculum y las prácticas pedagógicas; 6)

impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes .(Graffe, G J. 2002)

De acuerdo a los resultados de algunas investigaciones derivan como competencias la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras. .(Graffe, G J. 2002).

Aspectos a tener en cuenta en el perfil del directivo educativo.

Liderar la institución educativa

- Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.
- Ejercer un liderazgo compartido y flexible.
- Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.

Involucrarse en la gestión pedagógica

- Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo.
- Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación.
- Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

Gestionar el talento humano y recursos

- Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
- Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.
- Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos.
- Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
- Demostrar una sólida formación profesional.

Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada

- Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.

- Promover la formación ciudadana e identidad nacional.
- Fortalecer lazos con la comunidad educativa.
- Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir. (El perfil del directivo educativo)

### **Importancia del liderazgo dentro de la gerencia educativa**

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo.

Los grandes estudiosos de la temática plantean que un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo. (Adames Y E . 2013).

Muñiz 2002, considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad. (Martins Pestana F, 2009).

En el ámbito laboral, el líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos créditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Esta misma situación se transpola a muchos otros ámbitos sociales como el educativo. (Adames Y E . 2013).

Dentro del liderazgo se encuentran varios tipos las cuales nombraremos algunos: líder carismático, tradicional, legítimo, de inteligencia superior, autocrático, pastor, General en jefe o general del ejército, de la realeza y de la realeza, gerencial. .(Adames Y E . 2013).

Los centros educativos son instituciones que necesitan, de manera muy especial, un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía en las relaciones personales. Buena parte del trabajo del docente transcurre sin un control directo, entendido; el control, como ayuda a la eficacia y su trabajo se valora, como mínimo, a medio plazo. (Carrión Ybarra R. 2008)

Cabe señalar que dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa pide reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y, sobretudo, eficaces. Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades.

Este liderazgo educativo debe tener dominio para resolver conflictos o problemas que surjan dentro de su institución, aquí mencionó algunas estrategias que se pueden emplear: resolución de conflictos, gestión de conflictos, transformación del conflicto, negociación, conciliación, arbitraje y mediación. (Carrión Ybarra R. 2008).

### **Liderazgo y motivación en las organizaciones educativas.**

Así mismo, los procesos de cambio que se están sucediendo en la sociedad actual exigen la formación de nuevas generaciones de líderes que trabajan con honestidad, ejemplo, compromiso y visión compartida, cumpliendo las funciones de administración y propiciando el desarrollo de capital humano. Todo ello para dar respuesta a las exigencias de una sociedad en constante dinamismo, la cual demanda de dirigentes que conozcan y practiquen nuevos modelos de la gerencia moderna, si esto es aplicado a la educación, repercutiría en grandes mejoras para la sociedad. (Martínez R . 2012).

En este sentido uno de los grandes retos que tiene que enfrentar el personal directivo es el de cambios de paradigmas, lo que requiere de la creatividad e innovación en la forma de dirigir y planificar la acción de las relaciones interpersonales, de tal modo que propicie un ambiente de satisfacción y cordialidad en las organizaciones educativas. Estos aspectos exigen una acertada visión curricular, que permita realizar una práctica activa reflexiva y flexible, con un método acorde con las necesidades del personal a su cargo, esas acciones deben contribuir a la modificación de los ambientes socioeducativos, mediante el ejercicio de un liderazgo efectivo, que permitirá propiciar un clima motivacional óptimo en términos de eficacia y eficiencia para la obtención de resultados satisfactorios en los procesos educativos. (Martínez R . 2012).

La acción gerencial de las organizaciones educativas requieren apoyarse en un liderazgo efectivos que permita la sinergia de los actores del proceso a través de la participación y trabajo en equipo, por consiguiente el director de las instituciones educativas constituye una herramienta esencial, para lograr el alcance de metas y objetivos planteados, que conduzcan a un efectivo proceso de enseñanza – aprendizaje. Frente a estas circunstancias, estas organizaciones requieren de un personal directivo que adopte posiciones de vanguardia a través de la implementación de modelos, dirigidos hacia la eficacia del accionar pedagógico en donde se desarrollan actitudes, habilidades, destrezas, intereses, y conductas que lo capaciten a enfrentar con éxitos los cambios planteados. (Martínez R. 2012).

La motivación surge por la expresividad del líder, se estimula la creatividad y el compromiso intelectual social, se promueve la actuación de otros, se celebra logros y se reconocen las contribuciones individuales. Estas son las características del futuro docente si se desea que sea agente poderoso y responsables de los cambios que vienen. (Martínez R . 2012).

Herramientas para el control y evaluación de la gestión

(Graffe, G J. 2002). El control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás actores de la escuela, con el fin de conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas existente. A manera de ejemplo, se señalan, entre otras:

1. El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la escuela y el desempeño de los procesos docentes y administrativos;
2. Herramientas como el PERT-CPM y Gantt para revisar la ejecución programada y su posible desviación.
3. Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de pareto y causa - efecto, matrices de decisión, etcétera) para definir cursos alternativos a la programación establecida para asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos de la escuela.

Gerente educativo y su acción comunitaria.

La acción comunitaria se le concibe como un proceso de articulación sociológica, política, religiosa educativa y cultural donde los actores claves asumen compromisos que desarrollan una perspectiva integral en beneficio del colectivo. (Molina P. 2007).

La educación es una de las dimensiones fundamentales de las reformas del estado, la cual tiene como finalidad la formación integral del individuo para que asuma las transformaciones que demanda la sociedad actual, capacitarlo en la organización social, productiva, participación política, y consolidar los valores democráticos necesarios para avanzar en el proceso de cambio que se están dando en los momentos actuales. (Molina P. 2007).

Se deduce que a través de la acción comunitaria se impulsan y alcanzan logros comunes a la escuela y la comunidad, favoreciendo al mismo tiempo el acceso permanente de las organizaciones

comunales en la toma de decisiones y se diseñan trabajos basados en las necesidades de ambas. Por lo que promover la acción comunitaria del gerente educativo y su rol como actor y autor resulta fundamental para el éxito y fracaso de un proyecto educativo comunitario, el cual de alguna manera, está vinculado a las acciones que se tiene que emprender. Es importante que el gerente educativo juegue su rol protagónico en la construcción de la sociedad a través de su acción comunitaria y es la comunidad el lugar propicio para organizar esta acción convirtiéndole en un ente motivador del entorno que le rodea por ser un líder de la institución que dirige. (Molina P. 2007).

Fundamentos teóricos de la gerencia académica.

Desde sus orígenes la administración educativa, ocupaba una posición secundaria en el contexto de las ciencias pedagógicas. Se definía en dos direcciones. La primera, al conjunto de normas y procedimientos que debían cumplir las escuelas para encaminarse a los fines de la educación de la sociedad y del Estado De allí el concepto de inspección y de supervisión educativa. Igualmente, se refería al conjunto de normas y procedimientos de servicios educativos. En las organizaciones educativas generalmente se entiende por administración a todos los servicios de presupuesto, recursos humanos, docentes, administrativo y obrero, suministros, distribución de las tareas y responsabilidades, auditoría, y de archivo entre otros. (Méndez Quintero E 2012).

Esta concepción de la administración se refiere a algunas funciones externas e internas de la organización y no la totalidad de la misma por lo que se considera limitada. (Méndez Quintero E 2012).

La gerencia académica entonces, no solo aplica los pasos de la ciencia gerencial, sino que hay que hacerlo con conocimiento de causa y con detalle del campo que abarca realmente la educación y su acción. Podemos llamar a expertos, por ejemplo, para que hagan el plan de una escuela o una universidad, pero si no conocen el curriculum, las funciones universitarias, o las características de la comunidad educativas jamás podrán hacerlo bien. Es necesario que la planificación sea realmente educativa, por lo que exige que sean los directivos, maestros y profesores quienes se formen en la gerencia y la apliquen en sus sitios de trabajo, con sus alumnos, con sus colegas, con su comunidad. (Méndez Quintero E 2012).

Desde el punto de vista estructural la gerencia académica es la acción sistemática y orgánica que se ejerce sobre las dimensiones de la academia, y no se agota en su esencia o en su estructura medular al curriculum, a la docencia, a la investigación y a la extensión. Busca que los servicios de apoyo se acoplan necesariamente a estas funciones principales. Y en ese sentido se vuelven sistémicos y



holísticos, de modo que el apoyo se vuelve académico también. Para ello, el directivo integra su formación profesional con la formación gerencial y la formación con la estructura sustantiva de la educación. Se constituye en un experto en la conducción de la educación. La misma será estratégica y situacional cuando la toma de decisiones y acciones internas y externas de la universidad no solo abarque el largo plazo, sino que también pueda diagnosticar, explicar e interpretar a tiempo los grandes cambios que están operando en el entorno tanto a nivel mundial, internacional, nacional, regional y local. (Méndez Quintero E 2012).

En síntesis la gerencia académica tenido como centro a los seres humanos que participan al interior de la organización educativa, coordina de manera dinámica todos los procesos de planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroalimentación de la misma, todo realizado en un contexto consensual, democrático y ético para poder alcanzar los fines de la organización educativa, cuna del hombre nuevo y de la nueva sociedad. (Méndez Quintero E 2012)

#### **Una mirada sobre Políticas y estrategias en la formación de los docentes en el ecuador.**

Una de las políticas implementadas en los últimos años por el Ministerio de Educación es la evaluación de las instituciones educativas, docentes y estudiantes que forman parte del sistema. La evaluación del desempeño tiene el propósito de monitorear la calidad de la educación que brinda el sistema nacional de educación y es establecer criterios de políticas públicas que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en las diferentes instituciones educativas. (Fabara Garzón E. 2013).

Los resultados de estas evaluaciones demostraron que la cuarta parte de los docentes obtuvo una evaluación de satisfactoria lo que significa que hay que implementar de gran aliento en la formación continua y asumir una política prioritaria en la formación inicial. (Fabara Garzón E 2013).

Estas evaluaciones permiten establecer programas de capacitación en las aéreas deficitarias en el desarrollo curricular, así como el fortalecimiento de algunas estrategias de cambios educativos. (Fabara Garzón E. 2013).

Las provincias con un mayor número de docentes en ejercicio son: Guayas, Pichincha, Manabí, Los ríos y Azuay. (Fabara Garzón E. 2013).

A partir del procesos de investigación realizado se concluye que la educación es, sin duda alguna, un instrumento crucial de la transformación social y política, es el motor del desarrollo social, su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia, que pueda

desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades, todo ello dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador o de cambios positivos.

## Referencias Bibliográficas

ADAMES Y E . 2013. Importancia del liderazgo dentro de la gerencia educativa. [sitio web ] . [consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en : <http://elizabethyazminadames.blogspot.com/2013/03/importancia-del-liderazgo-dentro-de-la.html>.

Conceptos Básicos de la Gerencia y Administración.2011. Gerencia educativa. [sitio web ] . [consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en: <http://luzgerenciaeducativa.blogspot.com/2011/09/conceptos-basicos-de-la-gerencia-y.html>

CARRION YBARRA R. 2008. El liderazgo idóneo en la gestión educativa. [sitio web] . [consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en: <http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/2008/07/el-liderazgo-idneo-en-la-gestin.html>.

El perfil del directivo educativo. Ministerio de educación. Gobierno Nacional de la República del Ecuador [sitio web] . [consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en : <http://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/>.

FABARA GARZON E . 2013. Estado del arte en la formación docente del ecuador. Cuaderno 8. Primera edición. [sitio web] .[consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en: [www.contratosocilecuador.org.ec](http://www.contratosocilecuador.org.ec).

GRAFFE, Gilberto José. 2002. Gestión educativa para la transformación de la escuela. Rev. Ped .23, (.68), pp. 495-517. ISSN 0798-9792. Disponible en: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S079897922002000300007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S079897922002000300007&lng=es&nrm=iso)>.

LEON A . 2012. Definición de gerencia educativa. [sitio web ] . [consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en:<http://ajld-mcs-ge.blogspot.com/2012/07/definicion-de-gerencia-educativa.html>

MOLINS, M. (1998). Teoría de la planificación. Caracas: CEP - FHE -UCV.

MARTINS PESTANA F 2009. Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. .Revista electrónica. Actualidades investigativa en educación. 9, (2) ISSN 1409-4703.Disponible en: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/318>

MARTINEZ R . 2012. Liderazgo y motivación en las organizaciones educativas. [sitio web ] . [consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en: <http://profesora-racellys.blogspot.com/2012/04/liderazgo-y-motivacion-en-las.html>

MOLINA P. 2007. Gerente Educativo y su acción comunitaria en escuelas bolivariana .Universidad Experimental. Rafael Maria Barat . Venezuela. Revista electrónica de Humanidades. Educación y Comunicación social. Edición No 3 . Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2719537.pdf>

MÉNDEZ QUINTERO E 2012. Gerencia de las organizaciones Educativas. Negotium, Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales. 8, . (23) , pp. 202-226 , ISSN: 1856-180 Disponible en : [www.redalyc.org/pdf/782/78225158008.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/782/78225158008.pdf).

NUÑEZ M . 2015. Organizaciones Educativas Inteligentes En Marco De La Gestión Educativa. [sitio web ] . [consulta 19 septiembre del 2016]. Disponible en: <http://gestoraeducativahn28.blogspot.com/p/organizaciones-educativas-inteligentes.html>

PÉREZ, C. 2000. La reforma educativa ante el cambio de paradigmas. Caracas: EUREKA-UCAB.