

ARTÍCULOS

Irmina B. Hernández Sánchez

Funciones del directivo escolar: problemática en el ejercicio del rol

f

Funciones del directivo escolar: problemática en el ejercicio del rol

*Irmina B. Hernández Sánchez*¹

Resumen

Haciendo uso del análisis del discurso teórico, se pretende explorar aspectos asociados con la noción de gerencia académica/educativa/escolar, las funciones y retos que enfrentan los líderes responsables de la gerencia y de la gestión escolar y el perfil de competencias que deben poseer estos líderes para transitar con éxito en su rol como gerentes educativos. Así mismo, se aborda la problemática que, de acuerdo a algunos expertos e investigadores del campo educativo, está presente en la gestión de organizaciones de corte educativo; proponiéndose un modelo de cambio característico del enfoque del desarrollo organizacional, como lo es la investigación-acción.

Palabras clave: Gerencia escolar/educativa; funciones y perfil del directivo escolar; problemática de la gerencia educativa venezolana; Desarrollo Organizacional e investigación-acción.

Functions of the principal school: role's performance problems.

Abstract

Making use of the critical analysis of theoretical discourse, this paper seeks to explore issues associated with the notion of management academic/educational/school, functions and challenges that face the leaders responsible for management and school management and the skills profile that these leaders must possess to be successful in their role as educational managers. Likewise, deals with this problem which, according to some experts and

1 Licenciada en Psicología (Universidad Católica Andrés Bello, 1998). Magíster en Psicología (Universidad Simón Bolívar, 2009). Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento. irhernan@ucab.edu.ve ibhernandez@usb.ve

researchers in the field of education, it is present in the managing educational organizations, proposing a model of characteristic change of organizational development approach as it is action research.

Keywords: School/educational management; Roles and profile of the management school; Problems of Venezuelan educational management; Organizational development and action research.

Introducción

La revisión del portal del Centro de Reflexión y Planificación Educativa (CERPE), específicamente lo asociado a las publicaciones acerca de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa, realizadas entre enero a noviembre de 2014; permite concluir que, en este año, el sistema educativo venezolano ha estado enfrentando un gran reto, producto de la discusión propuesta, a nivel nacional, sobre la educación en Venezuela.

Este reto, implicó el poner en marcha dentro de los consejos educativos de los planteles e instituciones, una consulta acerca de la educación que se quiere en el país; que conlleve a la búsqueda de elementos comunes que garanticen el avance hacia una educación de mayor calidad, en el marco de la construcción de una sociedad igualitaria, libre, plural, solidaria, participativa y profundamente democrática (Rodríguez-Castro, 2014).

Esta consulta representa, en sí misma, el inicio de un posible proceso de cambio y transformación en el sistema educativo nacional y en las políticas públicas que la sustentan; no solo a nivel del ejercicio de la docencia como tal, sino también de la gestión y por lo tanto de la gerencia de los centros educativos.

En el documento denominado 10 ejes de la consulta (marzo, 2014), el Ministro del Poder Popular para la Educación Rodríguez-Castro, plantea los elementos básicos que sustentan la consulta; entre dichos aspectos, dos parecieran estar estrechamente conectados con el tema de la gerencia educativa/escolar.

El primero, descrito como el eje IV tiene que ver con la organización y la cultura escolar en sus diferentes modalidades; en este apartado se señalan como miembros de la institución a los directivos y supervisores de las instituciones (además de los docentes, estudiantes y familiares), y se indica lo importante,

para el buen funcionamiento de la organización, las funciones, valores y relaciones que dichos participantes de la vida escolar mantienen (Rodríguez-Castro, 2014).

A este respecto uno de los principales valores compartidos por los actores que conforman las organizaciones educativas es la inclusión, la participación activa de sus miembros y la educación con calidad. Así mismo, el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, y el respeto a la diversidad (Ley Orgánica de Educación, 2009)

El segundo, el eje VII hace referencia a la carrera de las y los trabajadores académicos y de apoyo, y es en este apartado se destaca el tema de la gerencia y la gestión escolar asociada a los sistemas de ingresos y ascenso en la carrera docente, punto que ha sido un aspecto de malestar, aparentemente constante, en lo que a la asignación de los cargos de jefatura y liderazgo en los centros educativos (Rodríguez-Castro, 2014).

Con relación a este punto, es importante hacer mención, que en la ley orgánica de educación se destaca que la gestión de los procesos de ingreso, permanencia, ascenso, promoción y desempeño de los y las profesionales del sector educativo oficial y privado, debe realizarse en función a criterios y métodos de evaluación integral y contraloría social. (Ley Orgánica de Educación, 2009)

Tomando en cuenta los elementos descritos, a continuación se esboza una exploración de la situación relacionada con la gerencia educativa, desde la perspectiva de algunos expertos en el área, destacando, primero que nada, qué se entiende por gerencia académica o educativa, el rol que debe cumplir los responsables de la gestión escolar, los retos que este siglo XXI impone a este tipo de organizaciones y las problemáticas básicas que pareciera enfrentar la gerencia; así como ideas de intervención de esta problemática.

Para realizar esta exploración, se procedió a hacer uso del análisis del discurso, tomando en cuenta lo expuesto por Cassany (2006), quien señala que a través de esta técnica se pretende reflejar la mirada particular de los autores, haciendo uso de la interpretación que conlleva a la inferencia pragmática.

En los próximos apartados, se plasman las ideas relacionadas con los aspectos de interés ya señalados.

Comprendiendo el significado de gerencia académica/educativa

El gerente educativo, al igual que los gerentes que se desempeñan en otro tipo de organizaciones, cumple cuatro funciones básicas, a saber, planificación, organización, dirección y control; funciones que, de acuerdo a Borrás – Urribarri y Vera – Guadrón (2008), resultan determinantes para el logro de los objetivos de la institución que lidera. Para los autores aquí señalados, al ejercer estas funciones, los gerentes educativos deben tener presente lo expuesto por la UNESCO en el año 2004, en cuanto al desarrollo de una gestión educativa más humanizada, y que a su vez contribuya a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente.

Sin embargo, para comprender que implica la gerencia académica/educativa, resulta imprescindible ahondar en aspectos reseñados desde la década de los 90, en el pasado siglo XX. Ya para ese momento histórico, se desarrollaban propuesta para estudiar y definir que implica la gerencia en el ámbito educativo.

Es así que Herrera (1994), manifestaba en el encuentro de propuestas educativas para Venezuela la necesidad de diferenciar entre gerencia general y gerencia escolar, esta última orientada a enfrentar y manejar dos elementos básicos:

La naturaleza política del sistema educativo: asociada a un proyecto de gestión orientado a la formación y construcción de ciudadanía.

- a. La naturaleza pedagógica de los procesos escolares: referida a que los esfuerzos de la gestión deben dirigirse hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos y de los resultados educativos.
- b. En los planteamientos de Herrera (1994), se destaca el hecho de que para alcanzar las metas educativas referidas por una parte, a la formación y construcción de ciudadanía y por otra al mejoramiento de la calidad de los procesos y de los resultados educativos; la gestión escolar debe caracterizarse por un fuerte liderazgo del director del centro, que genere un clima académico estimulador del aprendizaje como de la enseñanza;

orientado a la planificación sistemática del trabajo escolar y al control y la supervisión constante.

Así mismo, la gerencia educativa debe promover la identificación de los actores escolares con la institución, compartiendo una visión o proyecto claro y explícito en lo que al aspecto filosófico se refiere, buscando una organización del tiempo escolar de máximo aprovechamiento y de un adecuado uso de los recursos (Herrera, 1994).

Finalmente, Herrera (1994) enfatiza que la gerencia educativa tiene como fin último la conquista de la autonomía y de la descentralización por parte del equipo directivo.

Tapia-Gutiérrez, Mansilla-Sepúlveda, Becerra-Peña y Saavedra-Muñoz (2011) sobre este tópico, recalcan que el éxito de las organizaciones educativas y de su gerencia, descansa en el liderazgo de su equipo directivo. A través del liderazgo, se promueven relaciones de confianza dentro de la institución.

Méndez-Quintero (2012), al abordar este tema, considera a la gerencia educativa como una disciplina científica y al mismo tiempo una praxis social, cuyo objetivo es alcanzar el éxito de una organización en términos de:

- a. eficacia (en la docencia, la investigación y la extensión),
- b. eficiencia (haciendo uso, de la mejor manera posible, los recursos otorgados y/ o generados a su interior),
- c. efectividad social (medida en función del impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en las sociedad y el Estado en general),
- d. calidad (entendida a partir de los procesos y productos curriculares, académicos, investigativos, de extensión y de servicios orientados a la satisfacción de los estudiantes y profesores así como de la comunidad en general),
- e. convivencia (integración valorativa, racional y emocional de todos y cada uno de los miembros de la organización),
- f. gobernabilidad (acuerdos democráticos para la toma de decisiones y la funcionalidad de la organización y,

- g. pertinencia (utilidad y beneficio social) y responsabilidad social (que no solo beneficien sino que permitan el desarrollo individual y social en términos de sustentabilidad social y ambiental).

Los elementos descritos por Méndez-Quintero (2012), se orientan hacia el cumplimiento de los principios descritos por la Unesco (2004) relacionados con el construir una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente, destacando la importancia de aspectos como la efectividad social, la convivencia, el uso de un sistema democrático para la toma de decisiones, el beneficio social y la responsabilidad social que conlleve al desarrollo de la persona y de su entorno.

Carmona (2014) al referirse a esta temática indica que, la gerencia académica implica un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar objetivos y metas, orientando la dinámica organizativa, pedagógica, administrativa y comunitaria en función del servicio educativo.

Lo expuesto por los autores mencionados, permite concluir que la gerencia educativa, académica o escolar implica no solo el gestionar los procesos básicos de las organizaciones educativas, relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que requiere considerar aspectos como:

- aplicación adecuada de los procesos de apoyo, como son la administración de los recursos tangibles y no tangibles y;
- establecimiento de políticas públicas, de gobernabilidad y de convivencia que garanticen un nivel óptimo de calidad y de efectividad social, que a su vez faciliten el desarrollo individual y social de los estudiantes y de las comunidades en las que se encuentran inmersas las instituciones.

Bajo esta perspectiva, pareciera evidenciarse que el responsable del proceso gerencial educativo no es sólo un administrador de recursos, sino un líder con características particulares que le permitan tomar bajo sus riendas la gerencia académica y/o educativa de una institución particular; de tal manera de alcanzar un mayor grado de autonomía gracias a áreas de gestión como por ejemplo: a) del personal, b) material y presupuestaria y c) pedagógica; garantizando con esto que las organizaciones educativas produzcan autores del cambio social, transformándose éstas a su vez en instituciones de calidad, responsables de la producción de la sociedad más que en centros de reproducción de sociedades.

El director/gerente educativo: perfil básico

Ramírez – Reyes (2004), en su artículo sobre los nuevos desafíos de la gerencia educativa, destaca que el directivo escolar no puede ser visto como un simple administrador de recursos varios; sino que más bien debe ser descrito como la persona concreta que toma decisiones actuando en un entorno social característico, ya que es él el líder responsable de la transformación social que actúa sobre los educadores y educandos, reflejando los valores profesionales, ciudadanos y humanos característicos de la organización que lidera.

Quien, además tiene la obligación de desarrollar profunda comprensión de la situación que vive su comunidad, de sus necesidades, comprometerse con ella y así liderar procesos de cambio y transformación; que conlleven al desarrollo de organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprendan (Ramírez-Reyes, 2004).

Para convertir a las instituciones educativas en organizaciones del conocimiento, Ramírez- Reyes (2004), destaca que los líderes, responsable de la dirección y gestión escolar tienen que promover el desarrollo de visiones compartidas, gerencia participativa, basada en el trabajo en equipo. Así mismo, orientarse a la búsqueda de la tolerancia al error y a la equivocación, buscando generar capacidad de adaptación y de anticipación ante las situaciones de incertidumbre del entorno, desarrollando la innovación y la creatividad como herramientas para afrontar dicha incertidumbre.

Ante estos procesos de cambio y transformación presentes en el contexto educativo, Borjas-Urribarri y Vera-Guadrón (2008), señalan que el gerente escolar de las instituciones educativas venezolanas, debe definirse como una persona capaz de enfrentar dichos cambios, haciendo uso de sus competencias profesionales, personales e institucionales, que le permitan ser, además de administrador; un mediador, orientador, promotor social, investigador y un director que con su liderazgo garantice una dirección efectiva, que se adapta y aprende.

Guerra-Rincón (2010), especifica que para fortalecer la calidad educativa, es necesario que el gerente escolar se profile como el líder fundamental de los proyectos educativos institucionales de la organización que dirige. De acuerdo a este autor, el perfil del líder se fundamenta en: a) presencia de habilidades sociales, b) inteligencia emocional y c) valores en los directivos. Estas tres

características, pareciera que permiten que el directivo genere espacios de confianza y de comunicación que facilitan la resolución de conflictos.

Es así que Guerra-Rincón (2010), enfatiza que el director en su rol gerencial debe:

Educarse emocionalmente, para estar consciente de manifestar sus emociones, de allí la importancia del autoconocimiento, la automotivación y el autocontrol, que son necesarias y deben saberse manejar al momento de presentarse situaciones difíciles de abordar, lo cual se le facilita cuando tiene, un desarrollo personal acorde con las exigencias del ámbito educativo en cuanto a su dimensión biológica, afectiva o volitiva, cognitiva, así como la formación permanente del gerente en su acción gerencial, donde no sólo se hace énfasis en sus conocimientos gerenciales sino que debe demostrar sus competencias personales y profesionales para ejercer su trabajo. (p.34)

Tapia-Gutiérrez et al. (2011) al respecto sugieren que, el directivo debe buscar desarrollar características personales como la empatía, carisma, compromiso, pertenencia e inteligencia emocional, para así garantizar un desempeño óptimo.

Estos autores definen al líder como: “una persona cercana, que se preocupa por los aspectos más humanos de los profesores” (Tapia-Gutiérrez et al., 2011, p. 400)

Gülcan (2012), al referirse al directivo escolar menciona que, éste es el factor de mayor importancia en la conducción y administración de las instituciones educativas. Más que un administrador o gerente, el directivo debe ser un líder que:

- a. oriente a los miembros a desarrollar una visión común, para que así pueda alcanzar las metas de la organización,
- b. haga uso de su creatividad para desarrollar una cultura positiva en la escuela y una comunicación asertiva y,
- c. con una actitud positiva para que así logre desarrollar interacciones exitosas entre lo educativo y lo administrativo.

Por su parte Carmona (2014), enfatiza que el director/gerente educativo debe ser, ante todo:

- a. un individuo formado, valorado y reconocido por su comunidad educativa;
- b. con liderazgo para integrar favorablemente las potencialidades de su personal al Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC);
- c. responsable de planificar, organizar, ejecutar y evaluar procesos de mejora, haciendo mayor énfasis en los procesos pedagógicos;
- d. responsable de organizar y garantizar la formación y acompañamiento permanente a sus docentes;
- e. responsable de ejercer la función básica de coordina las relaciones con el entorno comunitario y la familia; así mismo debe promover la innovación educativa y la incorporación de la tecnología al ámbito escolar.

Lo planteado hasta el momento, pareciera que hacen referencia a elementos de corte personal y actitudinal que definen al individuo; estos aspectos describen un perfil particular del directivo escolar; el cual pareciera fundamentarse en las competencias descritas por Whetten y Cameron (2005), en su modelo propuesto acerca de las habilidades gerenciales del líder.

Dicho modelo se describe a continuación:

- Competencias de tipo personal, las cuales, de acuerdo a Whetten y Cameron (2005) se refieren a aquellos aspectos que no necesariamente impliquen a otras personas, sino que se relacionen con el propio yo, en este campo se encuentran el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, manejo de la incertidumbre y solución analítica y creativa de problemas.
- Competencias interpersonales: descritas por Whetten y Cameron (2005) como aquellas que permiten enfrentar positivamente situaciones producto de la interacción con el otro siendo las más relevantes: la dirección, orientación y la comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación a los demás y manejo de conflicto.
- Competencias grupales: relacionadas con el trabajo con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del equipo. Para este tipo de interacción, Whetten y Cameron (2005) expresan que, se requiere desarrollar y dominar las siguientes competencias: delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y dirección hacia el cambio positivo.

Este perfil favorece que, el estilo gerencial del director y su forma de gestión incida sobre la calidad y la eficacia de la educación, actuando sobre variables como el rendimiento escolar, la pedagogía y didáctica, el aprovechamiento del tiempo y el clima organizacional (Herrera, 2014). Mas adelante ver resumen con autores y competencias propuestas en la tabla 1.

Papel de la dirección escolar en la calidad y eficacia de la educación

Herrera (2014), en su disertación sobre calidad de la educación y gerencia escolar, destaca que la eficacia de las instituciones educativas está sujeta a una variedad de elementos, uno de esos elementos tiene que ver con el estilo de gestión o dirección; en este sentido señala que para mejorar los niveles de calidad y eficacia es fundamental una Dirección comprometida con la escuela, que demuestre capacidad técnica; cuyo estilo directivo sea de carácter participativo y pedagógico y que desarrolle experiencia gerencial en el campo educativo.

En este sentido, el autor expresa que para garantizar la calidad y la eficacia es prioritario iniciar y desarrollar un sistema de selección y formación de directores de planteles escolares ; buscando que los directores aprendan cómo pueden sus escuelas llevar a cabo procesos satisfactorios de cambio que incrementen el desarrollo del alumnado, mediante la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de las estructuras organizativas de la institución, y aplicar ese conocimiento a una mejora real de la organización. Así, se actúa sobre la eficacia (“a dónde ir”) y la mejora (“cómo ir”).

Pérez-Esclarín (2014), al referirse al logro de una educación de calidad reafirma la importancia del director para el alcance de esta meta. En este sentido, el autor apunta que:

Escuelas y liceos se parecen demasiado a su director: Si es dinámico, activo, apasionado por la educación, con autonomía y poder de decisión, preocupado por la formación de su personal, el centro educativo refleja inquietud, preocupación, motivación, orden, búsqueda de la calidad. Si es un mero burócrata que se refugia en los papeles, que ha llegado al cargo no tanto por méritos sino por su fidelidad y militancia política, que está cansado y sin entusiasmo, que no tiene cargo fijo y lleva años como interino, probablemente el centro educativo estará hundido en la mediocridad y en la

rutina improductiva. Necesitamos, en consecuencia, directivos promotores de entusiasmo, formación e innovación, coherentes, que predicán con el ejemplo, expertos en humanidad y en educación (p.1).

Luego de plasmar el análisis del material discursivo, de cada uno de los autores mencionados, con respecto a la gerencia educativa y la caracterización de la figura responsable de llevar la batuta de dicha gestión; es imperioso preguntarse, desde una postura crítica y dialógica, cuáles podrían ser algunas de las problemáticas actuales en este ámbito y que las caracterizan.

Es así que en la próxima sección, se desarrollan los elementos generadores de dicha problemática, desde la visión de expertos e investigadores del área gerencial educativa/escolar.

Algunas de las problemáticas presente

Borjas-Urribarri y Vera-Guadrón (2008), indican que la escogencia del directivo de una institución escolar, representa una de las aristas que se asocian con la problemática presente en la gestión escolar actual del sistema educativo venezolano; de ingreso y ascenso del personal educativo.

A este respecto, los autores mencionados señalan que, la selección del director, usualmente, no se hace mediante una evaluación de sus competencias administrativas y de liderazgo en concursos abierto; sino por imposiciones de autoridades superiores.

Esta práctica, genera problemáticas concomitante, las cuales tiene que ver con el nivel de compromiso del personal directivo con la institución y su entorno, así como la falta de conocimiento y de aplicación de las funciones gerenciales y de los procesos administrativos propios de los centros educativos (Borjas-Urribarri y Vera-Guadrón, 2008)

La dirección escolar, es un tema que se enmarca dentro de lo definido como carrera docente, tal y como se plasma en la ley orgánica de educación venezolana, del año 2009. De acuerdo al artículo 40 de dicha ley, el ingreso promoción y permanencia de los docentes, y por ende del directivo, debe realizarse en función de criterios de evaluación integral, de mérito académico y desempeño ético.

Tabla 1. Perfil del Director Escolar: Autores y Competencias Propuestas

		Autores					
Compe- tencias		Ramirez-Reyes (2004)	Borjas- Urribarri y Vera- Guadrón (2008)	Guerra-Rincón (2010)	Tapia- Gutierrez et al. (2011)	Gülcan (2012)	Carmona (2014)
Personales		Compromiso, tolerancia, manejo de la incertidumbre, innovación y creatividad	Investigador	Inteligencia emocional, autoconocimiento	compromiso, pertenencia e inteligencia emocional	Creativo, actitud positiva	Innovador
Interper- sonales		Líder, promotor de visiones compartidas	Mediador, orientador	Líder, con destrezas sociales, manejo del conflicto	Empatía, carisma	Líder, orientador, comunicación asertiva	Líder, reconocido por su comunidad, Coordinador de las relaciones
Grupales		Trabajo en equipo, promotor de la participación		Promotor social			Acompaña y faculta a su equipo

En la consulta nacional sobre la calidad educativa venezolana propuesta a principios del 2014, se mantiene el interés por este tópico relacionado con la selección del directivo escolar, específicamente en el eje VII de dicho documento, en donde se destaca la preocupación por los sistemas de ingreso y ascenso al sistema laboral educativo.

Además de lo expresado, Carmona (2014) hace hincapié sobre otros elementos que amenazan una gestión educativa efectiva; estos elementos son: a) Falta de estímulo y reconocimiento; b) Poco acompañamiento y evaluación de su práctica de las instancias superiores; c) condiciones laborales poco atractivas y motivadoras; d) políticas educativas que no contribuyen a la mejora y e) falta de liderazgo pedagógico.

Así mismo Maragal (2014), reseña como un factor que perturba la gerencia educativa orientada hacia la calidad y la eficacia es el mal estado de la infraestructura de los centros educativos expresando que:

Sobre la condición de la infraestructura no hay estadísticas oficiales, basta revisar la prensa -especialmente la prensa local- para ver la cantidad de solicitudes y denuncias que diariamente aparecen relacionadas a techos que filtran, baños que no funcionan, requerimientos de espacios deportivos, bibliotecas o salas de computación (p.2).

Otro aspecto que atenta contra la gestión escolar, y que desde el 2008 se menciona, es la discrecionalidad al momento de la asignación de los cargos, tanto de docentes, como de los directivos; dejando así a un lado los mecanismos legales e institucionales orientados a darle prioridad a los méritos académicos para el ingreso y ascenso (Maragal, 2014)

La UNESCO (2014), reporta que uno de los elementos críticos, en lo que respecta a la gerencia/gestión del sistema educativo venezolano tiene que ver con el hecho de que en el país no se da un proceso de evaluación al sistema educativo en general desde hace 15 años. Agrega también que el déficit de docentes y la escasa preparación que éstos muestran representan un eslabón en la cadena de dificultades que afecta a la gestión escolar y por ende al alcance de altos niveles de calidad.

El cambio educativo: estrategia para afrontar las problemáticas en la gestión educativa

Descrita algunas de las problemáticas que parece afrontar la gestión escolar y el director como líder de dicha gestión, la interrogante que se genera a partir de la misma es ¿cómo abordar el cambio que lleve hacia el camino de la gerencia educativa efectiva y con calidad? Una posible respuesta es hacer uso del modelo de desarrollo organizacional, orientado a diagnosticar e intervenir en las organizaciones.

Uno de los modelos propuestos para enfrentar el cambio, desde la perspectiva del desarrollo organizacional, es el modelo de investigación-acción.

Labarca, Ferrer y Villegas (2006) destacan, al respecto de dicho modelo, que el mismo implica un proceso cíclico, cuya piedra angular es la colaboración entre los miembros de la organización; enfatizando en: a) la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, b) planeación e implementación de los cambios y c), cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

El proceso a seguir, de acuerdo a Labarca et al (2006), es el siguiente:

1. Diagnóstico de la situación: en esta fase inicial el agente de cambio, empieza por reunir información que le proporcionan los miembros de la organización, acerca de los problemas, los intereses y los cambios que se necesitan.
2. Análisis de los datos obtenidos: para esta segunda fase el agente de cambio resume la información en intereses primarios, áreas de problemas y acciones posibles.
3. Retroalimentación: esta tercera fase resulta crucial para lograr el cambio, ya que en ella se comparte la información obtenida y los individuos involucrados en el programa de cambios deben tomar parte activa, tanto en la identificación del o de los problemas como en la construcción de la solución.
4. Acción: es en esta etapa donde todos los participantes ponen en práctica acciones concretas para enfrentar los problemas que han identificado y desarrollar comportamientos que conlleven a la solución y a la mejora.

5. Evaluación: esta es la fase del cierre del ciclo, es aquí cuando se valoran los logros, se determina la eficacia de los planes de acción y se establece si es necesario reiniciar el ciclo, o dar por terminado el proceso, ya que el cambio se ha instaurado.

Aplicando los elementos al caso plasmado, referido a la problemática que enfrenta la gerencia escolar venezolana, podría verse como en la fase de diagnóstico de la situación el agente de cambio (que bien podría ser un directivo, supervisor de la zona educativa o representantes del ministerio del poder popular para la educación) inicia el proceso de consulta o recogida de información, haciendo uso de diversas estrategias, tales como entrevistas, dinámicas de grupo, informes técnicos, mesas de análisis entre otras.

En la segunda etapa, ya sea mediante técnicas de análisis de datos cuantitativos o cualitativos, procesa la información tomada de los actores que participan en el quehacer educativo en las organizaciones escolares y que se ven afectados por la gerencia que se siga (alumnos, docentes, personal administrativo y obrero, padres y representantes).

El análisis realizado se comparte con todos los participantes del proceso de cambio y se inicia la construcción de las soluciones a los problemas detectados, haciendo uso de estrategias como mesas de trabajo.

Al tener precisadas las vías para afrontar el o los problemas, se inicia la aplicación del cambio, llevando a acciones concretas las soluciones desarrolladas, por ejemplo una de estas acciones es poner en práctica políticas públicas dirigidas, por ejemplo, a la remodelación y mejoras de las instalaciones educativas.

Así mismo, se podría plantear el retomar los concursos de credenciales para nombrar a docentes y directivos escolares; o proponer cursos de actualización en temas de corte gerencial y administrativos para todos aquellos que conforman las plazas de jefatura y dirección de los planteles.

Luego de la aplicación, finalmente se procede a la valoración de los resultados obtenidos. Para que esta etapa resulte efectiva, pareciera fundamental contar con indicadores objetivos, claros y precisos de los logros que se desean obtener; para que así se pueda establecer el alcance del proceso de cambio implantado y las acciones a seguir luego de la valoración.

De esta manera, se ejemplifica como haciendo uso del modelo de investigación-acción propio del Desarrollo Organizacional, se podría afrontar las situaciones problemas que, al parecer aquejan a la gerencia educativa venezolana. Se observa que la consulta para la calidad educativa venezolana, iniciada en el primer trimestre del año, se podría tomar como un ejemplo de implantación del modelo descrito.

En este sentido, el cronograma general de dicha consulta, publicado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, en el documento Consulta Nacional por la Calidad Educativa (s.f.) evidencia algunas de las fases desarrolladas en la investigación-acción.

Nótese que las actividades propuestas para los meses abril-julio (2014), hacen referencia al diagnóstico institucional y consulta popular a partir de acuerdos políticos e institucionales para lograr el propósito (*fase 1 modelo investigación-acción*).

Para el mes de agosto se espera elaborar la consolidación de todas las investigaciones y la Consulta realizada (*fase 2 modelo investigación-acción*).

En el mes de septiembre se propone entrega al país de todos los hallazgos y el pliego de recomendaciones y líneas orientadoras para la definición del currículo, del plan decenal, además de las recomendaciones para las normas complementarias (*fase 3 modelo investigación-acción*).

Conclusiones

El análisis del discurso realizado a diversos documentos desarrollados por expertos e investigadores del campo educativo, ha permitido establecer que la gerencia escolar/educativa se orienta al manejo de los aspectos relacionados con la naturaleza política del sistema educativo y de aquellos que tienen que ver con la naturaleza pedagógica de los procesos escolares; ejerciendo las funciones básicas de la gerencia, como son planificación, organización, dirección y control para así enfrentar con calidad y eficacia dichos elementos.

Por otra parte, para ejecutar con efectividad las funciones múltiples del director escolar, y enfrentar los aspectos, políticos y pedagógicos de los procesos escolares, pareciera que es fundamental que los que lideran la gestión educativa desarrollen competencias de corte personal, interpersonal y grupal que garanticen el éxito de la gerencia.

En el contexto venezolano, se aprecia que los líderes responsables de la gerencia en las instituciones educativas se enfrentan a problemáticas multifactoriales que van desde infraestructuras inadecuadas, docentes con poca preparación, un nivel de apoyo bajo por parte de los entes superiores y la escasa preparación y actualización para ejercer los cargos de corte gerencial.

Sin embargo, propuestas de cambios, orientadas bajo el modelo de Desarrollo Organizacional de investigación-acción parecieran susceptibles de ser aplicados a este contexto educativo venezolano; siempre y cuando se tenga claro que el éxito vendrá dado gracias al compromiso y participación de todos los actores inmersos en las organizaciones escolares

Se esperaría entonces que iniciativas de cambios tuteladas según esta perspectiva de enfrentamiento al cambio, conlleven a transformaciones, no solo conductuales sino de actitudes y creencias para que así realmente puedan ser consolidadas dichas transformaciones.

Bibliografía

Borjas-Urribarri, F. & Vera-Guadrón, L. (2008). Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. *Revista Científica electrónica de Ciencias Gerenciales*, 11, (4), 70-103. www.revistanegotium.org.ve.

Carmona, T. (2014, julio). La gestión directiva: clave para una educación de calidad. Artículo presentado en el encuentro nacional Por una Educación de Calidad para Todos, Caracas, Venezuela.

[http://drive.google.com/folderview?id=0B0ThDFUS6RBsel9OUIZVRjItMEk&usp=](http://drive.google.com/folderview?id=0B0ThDFUS6RBsel9OUIZVRjItMEk&usp=sharing&tid=0BoThDFUS6RBsbGhjNE54QkVFbVE)

[sharing&tid=0BoThDFUS6RBsbGhjNE54QkVFbVE](http://drive.google.com/folderview?id=0B0ThDFUS6RBsbGhjNE54QkVFbVE)

Cassany, D. (2006). *Tras las líneas. Sobre la lectura contemporánea*. Barcelona, España: Anagrama.

Centro de Reflexión y Planificación Educativa (CERPE), (2014). Documentos, análisis y posiciones de la academia y la sociedad. Noticias en los medios de comunicación sobre la Consulta.

<http://www.cerpe.org.ve/notiias-lector-principal/items/315.html>

Consulta Nacional por la Calidad Educativa (s.f.). Ministerio del Poder Popular para la Educación. Caracas-Venezuela.

- Guerra-Rincón, D. M. (2010). Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y su Desarrollo Personal. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 7(18), 34-44.
- Gülcan, M. G. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals. *Education*, 132, (3), 625-635.
- Herrera; M. (1994). La gestión escolar en la descentralización educativa: Los proyectos del plantel y la autonomía de las escuelas. Doce propuestas educativas para Venezuela (pp. 243-271). Caracas, Venezuela. Fondo de publicaciones UCAB.
- Herrera, M. (2014, mayo, 20). Calidad de la educación y gerencia escolar [Mensaje de Blog en la Web].
<http://www.marianoherrera.org/2014/05/calidad-de-la-educacion-y-gerencia.html>
- Herrera, M. (2014, julio). Educación de calidad y gerencia escolar. Artículo presentado en el encuentro nacional Por una Educación de Calidad para Todos, Caracas, Venezuela.
<http://drive.google.com/folderview?id=0B0ThDFUS6RBsel9OUIZVRjItMEk&usp=sharing&tid=0BoThDFUS6RBsbGhjNE54QkVFbVE>
- Labarca, N., Ferrer, J. & Villegas; E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XII, 1, 62-71.
<http://www.scielo.org.ve/pdf/rcs/v12n1/art06.pdf>
- Ley Orgánica de Educación (2009). Ministerio del Poder Popular para la Educación. Caracas-Venezuela.
- Maragal, J. (2014). Consideraciones sobre calidad escolar y políticas públicas. Artículo presentado en el encuentro nacional Por una Educación de Calidad para Todos, Caracas, Venezuela.
<http://drive.google.com/folderview?id=0B0ThDFUS6RBsel9OUIZVRjItMEk&usp=sharing&tid=0BoThDFUS6RBsbGhjNE54QkVFbVE>

Méndez-Quintero (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Revista Científica electrónica de Ciencias Gerenciales*, 9, (22), 202-226. www.revistanegotium.org.ve

Ministerio del Poder Popular para la Educación (s.f.) Consulta nacional por la calidad educativa. Ministerio del Poder Popular para la Educación.

http://www.me.gob.ve/media/contenidos/2012/d_26495_415.pdf

Pérez-Esclarín, A. (2014, Noviembre 09). Factores claves para la calidad educativa. [Mensaje de Blog en la Web]

<http://antonioperezescalrin.com/2014/11/09/factores-claves-para-la-calidad-educativa/>

Ramírez-Reyes, L. (2004) Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, (7), 113-136.

<http://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf>

Rodríguez-Castro, H. (2014). Documento 10 ejes de la consulta: Consulta nacional por la calidad educativa. Ministerio del Poder Popular para la Educación.

<http://consultacalidadeducativa.me.gob.ve/wp-content/uploads/2014/04/DOCUMENTO-10-EJES-SW-LA-CONSULTA.pdf>

Tapia-Gutiérrez, C. P., Mansilla-Sepúlveda, J., Becerra-Peña, S., & Saavedra-Muñoz, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores*, 14(2), 389-409. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=67413161&lang=es&site=ehost-live>

UNESCO (2014). Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos. París, Francia: Ediciones UNESCO.

<http://unesco.org./imagen/0022/002256/225654s.pdf>

Whetten, A. D. & Cameron, S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. (6ª ed.). México: Pearson Educación.