

# Gestión Educativa en tiempos de crisis

*Catherine Arocha*

Universidad Católica Andrés Bello

*María Graciela Fernández*

Universidad Católica Andrés Bello

## Resumen

Nuestro mundo se caracteriza por la presencia de todo tipo de organizaciones en todos los niveles de la sociedad. Independientemente de los objetivos y la naturaleza de dichas organizaciones, todas comparten una serie de características que las definen: están compuestas por dos o más personas, persiguen uno o varios objetivos, y se rigen por un sistema normativo determinado. En este sentido, el Programa en Gestión de la Calidad Educativa para Directores de Escuela, organizado por la Universidad Católica Andrés Bello en alianza con la Fundación Empresas Polar, tiene como finalidad brindarles a los administradores escolares venezolanos las herramientas necesarias para que se conviertan en gerentes y garantes del éxito del hecho educativo dentro de sus respectivos planteles escolares. Este programa es una oferta de formación profesional especializada en el desarrollo de competencias gerenciales en el ámbito escolar y comunitario dirigido a los equipos directivos de las escuelas. Los equipos directivos son los líderes y animadores de la vida escolar; juegan un rol fundamental en los cambios positivos que se buscan generar en el ambiente escolar y la comunidad; además son piezas clave en las dinámicas transformadoras de la escuela. La propuesta incluye a los directores, subdirectores y coordinadores pedagógicos.

# Educational Management in times of crisis

## Abstract

Our world is characterized by the presence of all kinds of organizations at all levels of society. Regardless of the objectives and nature of these organizations, they all share a series of characteristics that define them: they are composed of two or more people, pursue one or more objectives, and are governed by a specific regulatory system. In this sense, the Educational Quality Management Program for School Directors, organized by the Andrés Bello Catholic University in alliance with the Empresas Polar Foundation, aims to provide Venezuelan school administrators with the necessary tools to become managers. and guarantors of the success of the educational event within their respective schools. This program is an offer of professional training specialized in the development of managerial competences in the school and community environment aimed at the management teams of the schools. Management teams are the leaders and animators of school life; they play a fundamental role in the positive changes that are sought to be generated in the school environment and the community; they are also key pieces in the transforming dynamics of the school. The proposal includes the directors, assistant directors and pedagogical coordinators.

## **INTRODUCCIÓN**

Nuestro mundo se caracteriza, entre otras cosas, por la presencia de todo tipo de organizaciones en todos los niveles de la sociedad. Independientemente de los objetivos y la naturaleza de dichas organizaciones, todas comparten una serie de características que las definen: están compuestas por dos o más personas, persiguen uno o varios objetivos, y se rigen por un sistema normativo determinado.

Etzioni (1972) define las organizaciones como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (p. 4-5). El ejemplo más sencillo de organización humana es la familia. En ella vemos como un conjunto de individuos se rigen a partir de ciertas normas con el fin último de alcanzar cierto nivel de bienestar personal, prosperidad material, estabilidad, convivencia y supervivencia. Cada miembro de la familia suele tener un rol más o menos definido, y por lo general existe una figura de autoridad que establece las normas e imparte justicia.

El ámbito educativo no escapa de esta realidad organizacional. González (1975) explica que el propósito central de la administración en cualquier organización es el de coordinar el esfuerzo de un grupo de personas en la consecución de una serie de objetivos claramente definidos. Siguiendo ese orden de ideas, en educación esos objetivos “tienen que ver con el proceso enseñanza-aprendizaje. Todas las actividades del administrador escolar, ya sea trabajando en la educación primaria, media o superior, pública o privada, tendrán por lo tanto, como fin último, elevar la calidad del proceso anteriormente señalado” (p. 33).

La labor del administrador escolar es, en ese sentido, el de coordinar los esfuerzos para que el proceso de aprendizaje se desarrolle exitosamente. El desarrollo de técnicas, procedimientos y manuales es de capital importancia cuando existe la disposición de consolidar un sistema educativo útil y efectivo que sirva a la sociedad como base para el desarrollo. Cualquier esfuerzo orientado en esa dirección dependerá en buena medida de la formación de personas que tengan las capacidades y los conocimientos para liderar y conducir procesos de transformación en el ámbito escolar.

## **LA DIMENSIÓN DEL COMPROMISO FORMATIVO**

Saber tomar decisiones acertadas a partir de recursos limitados es esencial para cualquier profesional de la educación con responsabilidades gerenciales en un contexto de crisis como el que vive Venezuela. Ante los crecientes cambios no solo a nivel mundial, sino local, los planteles educativos están hoy más que nunca en la necesidad de prepararse para gestionar recursos humanos y materiales cada vez más escasos, y realidades sociales cada día más complejas.

El Programa en Gestión de la Calidad Educativa para Directores de Escuela, organizado por la Universidad Católica Andrés Bello en alianza con la Fundación Empresas Polar, tiene como finalidad brindarles a los administradores escolares venezolanos las herramientas necesarias para que se conviertan en gerentes y garantes del éxito del hecho educativo dentro de sus respectivos planteles escolares.

En Venezuela, en el año 2009, la Asamblea Nacional aprueba una nueva Ley Orgánica de Educación (LOE) la cual norma todo lo relativo a la gestión escolar y a la participación de la comunidad en el proceso de conducción de las instituciones, centros y planteles educativos, designando a la cabeza del plantel la función de estimular la participación de la comunidad en “lo atinente a la formación, ejecución y control de la gestión educativa, bajo los principios de corresponsabilidad”, establecidos en la Constitución de la República y la misma Ley (Art.19)

El Director y su equipo son elementos clave en esta dinámica transformadora. Diversas investigaciones (Rodríguez y Meza, 2006, Molina, 2007) apuntan a la gestión del cuerpo directivo como pieza fundamental para impactar positivamente el entorno escolar y comunitario, conformar verdaderas comunidades de aprendizaje e impulsar la planificación estratégica involucrando los diferentes actores del hecho educativo.

El presente artículo pretende dar a conocer la experiencia y los resultados que se han obtenido a partir del Diplomado en Gerencia Educativa y Comunitaria, como parte del programa anteriormente mencionado, en diversas comunidades y localidades de Venezuela. Experiencias que se dan en realidades que se describe en el informe de UNICEF publicado en 2017, el 48 por ciento de los niños, niñas y adolescentes matriculados en la escuela están en riesgo de deserción escolar debido a la asistencia irregular. Además, en el Informe Integrado de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa (2015), se evidencia un aumento en la proporción de estudiantes que no completan los requisitos educativos (del 4 al 6 por ciento entre 2017 y 2019). A mediano plazo, esta cifra podría aumentar significativamente.

El contexto de crisis social, política y económica que atraviesa nuestro país representa un obstáculo para el normal desarrollo del proceso educativo. Sin embargo, es también una oportunidad para que los gerentes educativos, desde una perspectiva de emergencia, sean capaces de innovar y liderar procesos de cambio dentro de sus comunidades.

En ese marco, este diplomado pretende actualizar a los equipos directivos de educación preescolar, primaria y media, en las competencias básicas necesarias para ejercer la función gerencial educativa con proyección comunitaria.

## **ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR, SU VINCULACIÓN**

Para comprender la importancia de la gerencia educativa dentro de los planteles escolares venezolanos resulta preciso definir el concepto de organización y sus diferentes implicaciones en términos culturales, administrativos y comunicacionales. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen las organizaciones como “entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado” (p. 5).

En ese orden de ideas, Richard Hall (1983) integra una serie de conceptos referentes a la vida organizacional, y aporta la siguiente definición:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas por lo general con un conjunto de objetivos (p. 33).

Las escuelas son organizaciones cuyos objetivos están enfocados en la educación y la formación de sus alumnos. Filho (1965) afirma que, independientemente de sus particularidades, todas las escuelas “tienen el propósito de contribuir al desarrollo individual de los alumnos, y partiendo de esa base, dividen a estos en grupos según su edad y su grado de adelanto” (p. 3). Desde un punto de vista gerencial, González (1975) explica que el “propósito de la administración en cualquier organización es el de coordinar los esfuerzos de las personas hacia el logro de los objetivos prefijados” (p. 33).

A diferencia de otras organizaciones, las instituciones educativas se deben a realidades sociales y culturales muy específicas dependiendo, por supuesto, de su área de acción. En ese sentido, González (1975) afirma que “el administrador de cualquier organización educativa no puede planear sus funciones específicas sin tomar como referencia ese mundo que lo rodea y que está más allá” (p. 34). Todas las instituciones educativas, sean públicas o privadas, se encuentran enmarcadas en un orden normativo superior al cual deben responder. Además, no se puede olvidar el contexto social y la realidad económica de los actores que hacen vida dentro de la organización.

Filho (1965) explica que se deben considerar al menos tres perspectivas generales de estudio para la estructuración y organización de los servicios regulares de enseñanza: perspectiva histórica, perspectiva comparativa y perspectiva de eficiencia. En ese sentido, explica:

En la perspectiva histórica, las cuestiones de educación se plantean en los términos socio-culturales más amplios, como prefieren decir algunos autores modernos, antropológicos. En la de los estudios comparativos, se habla de las estructuras y funciones generales de enseñanza, bajo los aspectos que definen cada época, según las condiciones generales conjugadas en la acción política. En la perspectiva de eficiencia se habla en términos de objetivos sucesivos a obtener mediante una instrumentación racional, con mayor dominio de la acción de la acción intencional de educar, por medio de las escuelas, públicas o privadas, y

de los agrupamientos más o menos grandes que formen las mismas, en redes de establecimientos de uno o varios tipos, vinculados por la importancia de la labor que, día tras día deberán cumplir, y basados en disposiciones comunes de financiación, orientación general, supervisión y control (p. 15).

## **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES**

Krolhling (2003) señala que la planificación estratégica ocupa el primer lugar dentro de la pirámide organizacional. Es responsable por las grandes decisiones estratégicas, y se caracteriza por ser a largo plazo, y por estar en constante sintonía e interacción con el medio ambiente.

Francés (2001) afirma que la planificación es un proceso “en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes” (pág. 29). También señala que:

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros autores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas (p. 29).

Scheinsohn (2011) considera que “el planeamiento estratégico consiste en definir el resultado que queremos conseguir, de manera previa, a la ejecución de las acciones necesarias para lograrlo” (pág. 319). En esa misma línea, afirma que el fundamental el compromiso de la alta dirección con los cambios propuestos para así integrar a todo el equipo y orientarlo al cumplimiento de los objetivos.

## **LA ORGANIZACIÓN EN CONTEXTO DE CRISIS**

La historia de la humanidad ha sido moldeada durante siglos por diversos procesos políticos, sociales y económicos. En muchos casos, estos procesos representaron una crisis del orden establecido que obligó a las personas a modificar su conducta en miras de sobrevivir. Las organizaciones, tal y como las conocemos, también atraviesan momentos de crisis que ponen en peligro su estabilidad, y el cumplimiento de sus objetivos.

En ese sentido, Fita (1999) señala tres características que son comunes en las situaciones de crisis: en primer lugar, son por naturaleza inesperadas y complejas, lo cual requiere participación activa por parte de la organización para su solución; en segundo lugar, son de carácter sorpresa; y en tercer lugar, son únicas e irrepetibles, por lo cual tienen causas y consecuencias diferenciadoras. Estas características son insumo para la gestión de las instituciones educativas, pues desde la diferencia que

va a marcar su acción surgirá tomando conciencia de cada uno de sus pasos que se apoyan con solides, en un cambio positivo que se da en un medio adverso.

Por otra parte entender los distintos de crisis en el que se da el crecimiento institucional, garantiza el planteamiento de una bitácora planteada estratégicamente. Para ello se tomarán los tipos de Piñuel y Westphalen (1993), cp. Fita (1999) que los clasifican en relación a su origen:

1. **Objetivas:** pueden deberse a hechos tales como atentados, guerras, cambios políticos, accidentes, despidos.
2. **Subjetivas:** se deben a un rumor, un enfrentamiento con la competencia, unas declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas, etc.
3. **Técnicas:** su origen está en hechos como una falla de mantenimiento, un accidente químico, etc.
4. **Políticas:** son derivadas de un estado de opinión ante un conflicto social o una decisión política.
5. **Endógenas:** tienen origen dentro de la empresa y afectan su funcionamiento.
6. **Exógenas:** son producto de una situación externa que afecta en primer lugar la imagen de la empresa, y luego su funcionamiento interno.

Luego de expuestos algunos aspectos conceptuales necesarios para dar soporte a la descripción del Programa con su Diplomado, y las experiencias que emergen de esta valiosa formación.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA PARA DIRECTORES DE ESCUELA.**

El Programa en Gestión de la Calidad Educativa para Directores de Escuela es una oferta de formación profesional especializada en el desarrollo de competencias gerenciales en el ámbito escolar y comunitario dirigido a los equipos directivos de las escuelas. Los equipos directivos son los líderes y animadores de la vida escolar; juegan un rol fundamental en los cambios positivos que se buscan generar en el ambiente escolar y la comunidad; además son piezas clave en las dinámicas transformadoras de la escuela. La propuesta incluye a los directores, subdirectores y coordinadores pedagógicos.

El propósito inicial de esta formación profesional especializada en el desarrollo de competencias gerenciales en el ámbito escolar y comunitario, está dirigida, en principio, a los equipos directivos. El programa formativo contiene una fase de talleres introductorios, el diplomado en Gerencia Educativa y Comunitaria y unas sesiones de acompañamiento y sistematización de las experiencias formativas. El programa surge de la inquietud de la empresa privada y de la academia por elevar la calidad educativa de la educación venezolana. Ha sido el resultado de la sinergia de esfuerzos por identificar dónde apoyar la gestión educativa. A este respecto, Fundación Empresas Polar (FEP) ha aportado una visión clara de

los procesos gerenciales para crear este proyecto que presenta en alianza con el Centro de Innovación Educativa (CIED) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

#### Objetivo General

Desarrollar, en los equipos gerenciales de distintos planteles educativos, las competencias básicas necesarias para ejercer su función directiva, mejorar el hecho educativo y gestionar el cambio con un amplio impacto y proyección en las personas y comunidades que reciben su influencia.

#### Objetivos Específicos

- Ofrecer las herramientas conceptuales y metodológicas requeridas para la gestión del cambio teniendo en cuenta la evolución del el pensamiento administrativo de la educación.
- Incrementar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la planificación estratégica, la supervisión, la formulación, gestión y evaluación de proyectos educativos y de acción comunitaria.
- Impulsar las habilidades emprendedoras e innovadoras de los participantes para ejercer un liderazgo que fortalezca la ética y los valores y conduzca a una toma de decisiones de buena calidad.
- Fomentar el pensamiento crítico y sistematizar experiencias gerenciales exitosas a fin de teorizar desde la práctica, divulgar experiencias significativas y promover la elaboración de conocimientos fundamentados en la reflexión de las experiencias desarrolladas.

#### **ALGUNAS EXPERIENCIAS**

La primera edición del diplomado se llevó a cabo en el período académico 2013/2014. Desde entonces hasta nuestros días se han formado más de 360 docentes y directivos en las cinco cohortes que han sido egresadas. El diplomado se ha llevado a cabo en las sedes de Montalbán y Los Teques de la Universidad Católica Andrés Bello, así como también en las localidades de Río Chico y Los Valles del Tuy.

Para efectos de éste artículo, se seleccionaron 4 experiencias obtenidas durante la cohorte 2018-2019 del diplomado de Gerencia Educativa y Comunitaria, las cuales se dieron en las instituciones que se listan a continuación.

1. Escuela Básica Estado Monagas: Institución pública fundada en 1982 por el Sr. Calixto Rivero, miembro de la comunidad parroquial de Guatire, Edo. Miranda. La institución cuenta con 865 estudiantes.

2. Unidad Educativa Católica Santa María Goretti: Institución privada, subvencionada por el convenio MPPE-AVEC. Fundada por la Congregación de religiosas Misioneras del Divino Maestro en el año 1954, en la parroquia Guatire, Edo. Miranda. La institución cuenta con 863 estudiantes.
3. Unidad Educativa Estatal Rómulo Betancourt: Institución pública estatal fundada en 1985 por iniciativa de algunos miembros de la comunidad de Guatire, Edo. Miranda. Cuenta con 1.193 estudiantes.
4. Colegio El Ave María: Institución privada, subvencionada por el convenio MPPE-AVEC. Fundada por la Congregación Hermanas de la Comunicación Social en 1965. Está ubicada en Los Teques, Edo. Miranda y cuenta con 344 alumnos.

El sentido de lo expuesto, además de dar a conocer la razón de ser del Diplomado en Gerencia Educativa y Comunitaria, también consistió en describir los resultados evidenciados durante el desarrollo del diplomado y el impacto que este generó en los directivos de escuela que lo ejecutaron. Para lo que a continuación se presenta un cuadro con los resultados inmediatos de los planteles antes mencionados.

Unidad Educativa	Resultados
E.B. Estado Monagas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La directiva del colegio fue capaz de identificar con claridad y precisión las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas de la institución.</li> <li>• Se dio un proceso de autocrítica en cuanto a la forma de dirigir la institución desde el punto de vista gerencial.</li> <li>• Se identificaron debilidades por parte del personal en el uso de herramientas tecnológicas que pueden ayudar a un mejor desenvolvimiento del hecho educativo.</li> <li>• Se construyó la identidad organizacional del colegio y se profundizó en sus orígenes, su propósito y sus oportunidades de mejora.</li> </ul>
U.E.C. Santa María Goretti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevó a cabo un proceso de reflexión para identificar la división del trabajo dentro de la institución. Ahora las responsabilidades de cada miembro han sido claramente identificadas y delimitadas.</li> <li>• Se identificaron las debilidades de la institución y las amenazas externas que amenazan el correcto funcionamiento del plantel.</li> <li>• La directiva profundizó en el estudio de la filosofía educativa y el estilo pedagógico que caracterizan a esta institución. Se trata de un plantel enfocado en promover los valores cristianos a todos sus miembros.</li> <li>• Se ha potenciado el sentido de identidad y pertenencia al colegio dentro desde una perspectiva organizacional.</li> <li>• El uso de herramientas digitales quedó establecido como una vía de comunicación constante y permanente con la comunidad educativa en su conjunto.</li> </ul>



<p>U.E.E. Rómulo Betancourt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal y los alumnos, por medio del Himno y la Bandera de la Institución.</li> <li>• Se crearon canales de comunicación oficial en redes sociales por parte del plantel para divulgar información a toda la comunidad educativa.</li> <li>• Se creó la iniciativa de organización de charlas y talleres para el mejoramiento profesional de los profesores.</li> <li>• Desde el punto de vista pedagógico, se instauró un sistema de acompañamiento docente entre los miembros del equipo de trabajo, y se llevan a cabo prácticas como la revisión semanal de la planificación docente.</li> <li>• Construcción de iniciativas de integración y fortalecimiento institucional entre el colegio y la comunidad.</li> </ul>
<p>U.E. El Ave María</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se repasaron los elementos de identidad organizacional de la institución y la congregación religiosa que la dirige.</li> <li>• Se llevó a cabo una actualización y revisión de los paradigmas educativos utilizados dentro del plantel.</li> <li>• Se replantearon la misión y la visión de la institución en vista de que los anteriores ya habían sido alcanzados.</li> <li>• Planteamiento de nuevos retos adaptados a la realidad actual con la participación del cuerpo docente.</li> <li>• Se llevó a cabo un proceso de planificación estratégica desde el punto de vista pedagógico, y se estimaron los resultados deseados a futuro.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, su origen y/o sus objetivos, requieren la construcción de un sistema de identidad organizacional que les permita plantear objetivos, trabajar para la consecución de los mismos y medir los resultados de dichos esfuerzos. Además, el fortalecimiento de la identidad ayuda a crear sentido de pertenencia y compromiso con la institución, sus valores y sus objetivos. Un equipo de trabajo cohesionado y dirigido por una acertada planificación estratégica, es un equipo que está más cerca de alcanzar el éxito dentro del ámbito escolar y comunitario.

En el caso de los casos anteriormente descritos es evidente que los directivos se embarcaron en un proceso de redescubrimiento institucional que les permitió conocer a profundidad la historia de sus respectivos planteles. El impacto de este proceso en el personal docente permitió un proceso de reflexión y revisión de los paradigmas educativos utilizados, así como también el planteamiento de nuevos objetivos adecuados a la actualidad.

También se hace evidente que las instituciones descubrieron la importancia clave de la comunicación directa y permanente entre la escuela y todas las personas que de alguna u otra manera forman parte del hecho educativo: directores, coordinadores, maestros, estudiantes, personal administrativo, personal obrero, padres, representantes y miembros activos de la comunidad. Este nuevo enfoque permitió la creación de canales de comunicación institucional cuyo objetivo primordial es la construcción de puentes entre la directiva y los demás miembros del plantel.

Es también importante destacar el trabajo de identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en cada uno de los colegios. Gracias a este proceso fue posible delimitar las áreas en las que era necesario hacer cambios para potenciar las fortalezas y disminuir los factores que ponen en riesgo el correcto desenvolvimiento del quehacer educativo. Todas estas nuevas herramientas les brindaron a los directivos de escuela un marco de referencia para conducir y administrar de una forma sistematizada los planteles bajo su responsabilidad.

## **REFERENCIAS**

- Blas, A. y Regnault, M. UNICEF Venezuela (2017). Venezuela: Una mirada global para la inclusión escolar. Desempeño y calidad escolar para niños, niñas y adolescentes
- Filho, L. (1965). Organización y Administración Escolar. Buenos Aires: Editorial Kapelusz S.A.
- Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1994). Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Buenos Aires: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- González, A. (1975). Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar. Caracas: Santino Distribuidora Escolar S.R.L.
- Hall, R. (1983). Organizaciones: estructura y proceso. Madrid: Editorial Dossat, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. Perú: McGraw Hill.
- Krohling, M (2003). Planejamento de relacoes públicas na comunicacao integrada. Sao Paulo: Editorial Summus.
- Scheinsohn D. (2011). El poder y la acción a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.