

GESTIÓN DE DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES DE EDUCACIÓN PRIMARIA VENEZOLANA

MANAGEMENT OF MANAGEMENT OF SCHOOL CENTERS OF PRIMARY EDUCATION

GESTÃO DE DIREÇÃO DE CENTROS ESCOLARES DA EDUCAÇÃO PRIMÁRIA VENEZUELANA

José Gregorio Lemus Maestre¹

Resumen

En la presente investigación desde la línea de investigación: Integración comunitaria decolonial, pedagogía y evaluación en la formación de profesionales docentes, se cumplió con el objetivo de analizar la praxis gerencial implementada por los directores en las organizaciones educativas de Educación Primaria; para ello, se realizó una revisión de la gestión directiva en los centros educativos de Educación Primaria de la ciudad de Cumaná, Venezuela, proceso de revisión crítica de la dinámica gerencial implementada por los directores en los centros educativos con el uso de los lineamientos, con el método hipotético-deductivo, centrado en una investigación de campo descriptiva, de la investigación cuantitativa. Los resultados y conclusiones evidenciaron un desfase de las actuaciones de los líderes educativos en conformidad a sus compromisos, estamentos jurídicos y funciones humano-administrativas a desempeñar. Escenario que posibilitó establecer algunas orientaciones que orientan hacia otro acontecimiento gerencial en los centros de aprendizaje.

Palabras-clave: Educación Primaria; Praxis Gerencial; Director; Gerencia.

Abstract

In the present investigation from the line of research: Decolonial community integration, pedagogy and evaluation in the training of teaching professionals, the objective of analyzing the managerial praxis implemented by the directors in the educational organizations of Primary Education was fulfilled; To do this, a review of the directive management was carried out in the primary education centers of the city of Cumaná, Venezuela, a critical review process of the managerial dynamics implemented by the directors in the educational centers with the use of the guidelines, with the hypothetico-deductive method, focused on a descriptive field research, of quantitative research. The results and conclusions showed a gap in the actions of educational leaders in accordance with their commitments, legal status and human-administrative functions to perform. Scenario that made it possible to establish some guidelines that orient towards another managerial event in the learning centers.

Keywords: Primary education; Management Praxis; Director; Management.

Resumo

Na presente investigação a partir da linha de pesquisa: Integração comunitária decolonial, pedagogia e avaliação na formação de profissionais docentes, foi atingido o objetivo de analisar a praxis gerencial implementada pelos dirigentes nas organizações educacionais da Educação Básica; para isso, foi realizada uma revisão da gestão diretiva nos centros de educação básica da cidade de Cumaná, Venezuela, um

¹Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad Latinoamericana y del Caribe. Docente Investigador en la Licenciatura en Educación Integral de la Universidad de Oriente, Venezuela. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-0035-2327> Lattes <http://lattes.cnpq.br/3860519756858193>
E-mail: joglem@gmail.com

processo de revisão crítica da dinâmica gerencial implementada pelos diretores nos centros educacionais com o uso das diretrizes, com o método hipotético-dedutivo, voltado para uma pesquisa de campo descritiva, de pesquisa quantitativa. Os resultados e conclusões evidenciaram uma lacuna na atuação dos líderes educacionais de acordo com seus compromissos, estatuto jurídico e funções humano-administrativas a desempenhar. Cenário que possibilitou o estabelecimento de algumas orientações que orientem para outro evento gerencial nos centros de aprendizagem.

Palavras-chave: Educação primária; Práxis de gerenciamento; Diretor; Gestão.

Realidades que comprometen el pensamiento en la gestión directiva en los centros educativos de Educación Primaria venezolana

La necesidad de un cambio en la gestión escolar, alude a diferentes fuentes, algunas de ellas económicas, sociales o culturales. Además, se unen otras que aparecen como resultado de decisiones políticas, acciones administrativas o desarrollos profesionales. Cualquiera que fuera su origen, se considera hoy día, en Venezuela, el comienzo del fin de los sistemas educativos coloniales configurados para la décadas de los siglos XIX y XX, en los que operan reformas en el ámbito escolar neutros, deshumanizados. Ahora se trata de proponer una nueva cultura de aprendizaje en los países que conforman Latinoamérica, y específicamente en Venezuela donde se desarrolla un nuevo modelo educativo y que ha generado grandes expectativas a nivel latinoamericano y caribeño donde se plantea una necesaria recivilización; esto es volver a civilizar a la humanidad.

Uno de estos cambios está relacionado con el campo de la gerencia educativa, ámbito de la dinámica escolar que atiende las diligencias administrativas, operacionales y de abogacía necesarias para que la institución escolar funcione de manera satisfactoria. Es por ello, que la gerencia se ha constituido en la acción administradora que motoriza todo el acontecer intra y extra institucional, donde las decisiones, planes operativos y organizacionales pautados para lograr los fines, objetivos y misión del plantel, dependa directamente del líder gerencial (director); quien debe ante todo, conocer sus funciones, disposición al liderazgo, presto a atender y aprender de las situaciones complejas, ser mediador o conciliador en la solución de problemas, ser buen comunicador y, asumir con optimismo y visión de futuro nuevos retos.

Hoy en día, existen innumerables estudios y aportes vinculados con la necesidad de implementar líneas de acción gerencial acertadas/adecuadas, que permitan a todas las

organizaciones formales e informales, ganar representatividad y sobre todo garantizar el equilibrio tanto laboral como personal que se traducirá luego en su permanencia en el contexto, progreso y prestigio para la organización, en este caso en el ámbito educativo.

Ser gerente educativo hoy en día, implica estar respondiendo constantemente de forma productiva y rápida a las condiciones imperantes en los contextos locales y nacionales; puesto que el acontecer interno del espacio escolar, tarde o temprano, llega a ser reflejo microscópico del ambiente socio comunal. De allí, que el gerente, deba mirar su labor de dirección siempre hacia fuera y adentro; hacia el pasado y futuro, evaluando de forma permanente fortalezas y necesidades, a fin de garantizar el éxito, no sólo de su gestión, sino el nivel competitivo que debe desarrollar en el entorno, para formar parte del tejido social que se construye, mientras la vida educativa avanza.

Por tal motivo, cuando un director/a se interesa por hacer correctamente su labor, debe canalizar sus resultados en términos de compromiso ético (utilización adecuada de los medios e insumos con que se cuenta); en este acontecer, el gerente educativo, debe rastrear siempre el éxito de los resultados, con instrumentos adecuados y actitud afable-assertiva, que permita al colectivo entender que se acompaña y retroalimenta de forma adecuada los procesos, desde allí, generar en el centro la búsqueda apasionada hacia el logro de los retos propuestos por la comunidad educativa en su conjunto.

Estas aportaciones, enfatizan la importancia de la figura gerencial del director dentro de la dinámica educativa, pues es él quien tiene asignado la misión de la buena marcha organizacional. Por otro lado, se destaca la importancia de un gerente de compromiso ético; puesto que una gerencia retrógrada, no acorde con las iniciativas, descomprometido con sus funciones, que no de demostraciones de valoración del trabajo de su personal a cargo, y no se interese por incentivar al centro a mejores condiciones prósperas; frustra las mejores intenciones, ideas, inquietudes de mejoras y proyectos pedagógicos posibles del personal que se encuentra a su cargo, e inhabilita la inserción de ilusiones del colectivo comunal, para gestarse desde la institución, un cambio positivo que impacte socialmente.

Un gerente, sin compromiso, visión clara del trabajo a asumir, de seguro puede incidir negativamente en el equipo humano. Mientras que un gerente con pertinencia y

auténtico compromiso, idóneo, desarrolla acciones estratégicas que motivan a los equipos por muy pesado que sean, para que trabajen bajo los términos establecidos por el colectivo y, que circundan en beneficio tanto de la organización educativa, como de todos los involucrados en el desarrollo socio educativo. El equipo directivo, en las instituciones escolares, debe participar de manera directa e indirecta en actividades pedagógicas del plantel, puesto que es de su menester cumplir tareas de seguimiento, planificación y apoyo a la labor docente para ayudar constantemente a mejores condiciones de trabajo y mayores niveles de productividad académica.

El (la) gerente/director (a) debe ser receptivo ante las inquietudes de su personal docente, quienes necesitan de su ayuda, apoyo incondicional y pertinente, que lejos de figurar como inspector y evaluador del trabajo ejecutado; debe representar una guía, un asesor comprometido que orienta el cómo actuar con eficacia y, así mismo, representa un mediador entre la escuela y la comunidad, en busca de exaltar la formación en valores, hacia la búsqueda de una sociedad equilibrada y justa. Estas ideas, han ocasionado el re-pensar del autor, de la actividad gerencial en los centros de Educación Primaria de la ciudad de Cumaná, Venezuela; de allí, que se abordara este proceso de investigación con la implementación del *modelo hipotético-deductivo*, centrado en una investigación de campo descriptiva, con el cual se cumplió con el *objetivo de Analizar la Praxis gerencial implementada por los directores en las organizaciones educativas de Educación Primaria*.

El proceso de investigación que se desarrolló permitió dar cabida a un proceso crítico-reflexivo, sobre las fallas confrontadas en los centros escolares por la inadecuada praxis directiva en la gestión de los proyectos institucionales. Lo que permite en consecuencia, más que develar las realidades que se viven, delinear directrices, vías posibles para mejorar el desempeño directivo, y propiciar espacios oportunos que permitan a éstos esclarecer, reflexionar e internalizar el deber ser de su función, como principal gestor, como ser humano de gran valor que hace del centro y su gente, esencias fundamentales en la construcción histórica de la educación en los territorios, regiones y pueblos.

Por las razones precedentes, el lector encontrará en lo que sigue, las secciones: *Ruta de investigación, escenario para repensar la acción de los gerentes en los centros*

de Educación Primaria, donde se puede observar el mecanismo de abordaje de la temática estudiada; *Señales que preocupan desde la gestión directiva en los centros de Educación Primaria*, en esta sección el lector podrá revisar los resultados obtenidos en la investigación y podrá compartir con el autor la designación a este apartado de preocupación; *Convocatoria a un necesario cambio en la praxis gerencial en los centros de educación Venezolana*, ideas productos de los resultados obtenidos del estudio y el compromiso que se desprende del mismo; finalmente se encuentra *algunas reflexiones finales y los datos de las referencias* usadas en la indagación.

El Gerente Educativo: ser humano esencial en la dinámica de los centros educativos

El éxito de la organización escolar radica principalmente en el tipo de líder gerencial con que ésta cuente, puesto que de él depende precisamente el desarrollo de trabajo de forma adecuada y el logro de metas propuestas, tratando de evitar la aparición de divergencias laborales que afectan el trabajo socioproductivo.

Es por ello que el término gerencia está vinculado con categorías tales como; dirección, planificación, organización, coordinación, acompañamiento, evaluación, supervisión, liderazgo, delegación de autoridad, comunicación, relaciones humanas, éxito institucional; entre otras concepciones inmersas en ese proceso con carácter administrativo y pedagógico.

De allí que los gerentes educativos representen esas piezas claves, responsables de mantener la armonía organizativa para lograr obtener los resultados deseados. Sin embargo, Vargas concibe al gerente como “un ser capaz de manejar lo aparentemente contradictorio y lo diverso [...] más que decidir sobre dilemas tiene que procurar un equilibrio entre fuerzas que pueden aparecer en conflicto” (Vargas, 1998, p.2). Concepción que exalta, más que esa capacidad para liderizar de todo gerente, enfatiza la destreza peculiar del líder educativo para apreciar y estudiar con perspicacia cada vicisitud que acontece dentro del centro.

Una función gerencial, debe siempre ir más allá del acto de abordar la acción administrativa y, manejo de personal, como aspectos imprescindibles para el equilibrio y éxito de la organización. Se trata en consecuencia de una labor más enfatizada en la

atención de las necesidades que se desprenden de los sujetos que conviven en el espacio escolar (inconformidades, necesidades de formación, autorrealización, proyectos, ideas, sentimientos, otros), otras originadas por las condiciones de espacio físico y movilización para el aprendizaje, y las que demandan de igual manera las relaciones inter/intra institucionales (oficios, reuniones, debates, acuerdos, otros).

De igual manera, como funcionario público social, el director, debe asumir una tarea ética que responda con pertinencia los beneficios que deben propiciarse para desarrollar una labor administrativa/ pedagógica/comunitaria que represente y dirija el talento humano a cargo, sin olvidar el grado de responsabilidad que le es propio, pues él se convierte en el responsable de todo el accionar de la organización escolar. Por eso, debe responder ante las demás instancias educativas, el colectivo del centro y miembros de la vida popular, lo que se hace, vive, siente y padece en la dinámica asumida desde su dirección en la institución.

Pero para lo anterior, su accionar no debe ser canalizado con autoridad absoluta, sino por el contrario, debe asumirse una plano horizontal donde todos y todas se sientan corresponsables con lo que sucede en el centro, que le permita desencadenar con su equipo humano, el sentimiento de familia, que se cuida, protege y anima a mejores condiciones de vida; así, debe generar en la organización, la planeación y el desarrollo de acciones de manera estratégica en íntima conexión con su equipo de trabajo, quien lo entiende, valoriza y ayuda a encauzar al centro de estudio al alcance de metas y propósitos.

Es por ello, que para desempeñarse con vigor, lograr la experiencia y éxito funcional del plantel, éste deba orientar a todos los elementos humanos y materiales hacia la concreción de las metas institucionales, porque de lo contrario, se crearía una dependencia indebida, tan estéril que no sólo impedirá el desarrollo libre de las capacidades de las fuerzas laborales, sino que limita y debilita irremediabilmente la estabilidad organizacional.

El director es la autoridad máxima del establecimiento y es el responsable de la conducta de la totalidad de las actividades de la institución. Le corresponden funciones de: gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión, control, evaluación

pedagógica y administrativa, de representación escolar y de relaciones con la comunidad.

En las organizaciones educativas, el líder debe generar un ambiente motivador donde todas las personas que conviven, tiendan a la responsabilidad de generar mecanismos para formarse, en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar cada vez que sea necesario. El director se convierte, en consecuencia, en la autoridad máxima del establecimiento escolar y es el responsable de la conducta de la totalidad de las actividades realizadas. Le corresponde funciones de: gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión, control, evaluación pedagógica y administrativa, de representación escolar y de relaciones con la comunidad, sus mayores atribuciones están en:

Tomar todas las medidas que conduzcan al cumplimiento de las normas emanadas de la superioridad. Coordinar la acción de la institución con las instituciones públicas y privadas del medio. Dirigir, orientar y supervisar a la totalidad del personal de la institución. Controlar el ejercicio de la función docente frente a los alumnos para asegurar la permanencia de nuestros valores, creencias y estilo de vida. Observar una conducta firme y respetuosa para con el personal, estimular toda iniciativa útil y señalar las faltas que observare, aconsejando para su ajuste y enmienda. Actuar de inmediato para resolver los problemas que afecten a la institución. Informar a la superioridad (supervisor, distrito, zona educativa) de los problemas que excedan el ámbito de competencia del director. Promover el mejoramiento y progreso de la institución en los aspectos administrativos y técnicos – docentes. Exigir la disciplina, promover la armonía y consolidar el principio de autoridad en la institución, el aula y la comunidad (López, 2004, p.56).

En esta posición, la gestión del director, su existencia, dentro del plantel es primordial, bajo su coordinación está la programación referida a: la planificación de métodos y técnicas que permitan la operacionalidad de los objetivos curriculares, el cumplimiento de los objetivos, contenidos programáticos de cada asignatura, la reorientación de las estrategias de enseñanza, la actualización de los docentes, el asesoramiento de la dirección de las relaciones comunidad – escuela y participación en las reuniones del consejo directivo entre otros.

Llegados hasta aquí, es conveniente recordar que si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones es la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los directivos como las demás personas tienen la misión de trabajar por una

cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación, además de buenas relaciones. El personal debe sentirse apoyado, protegido por su autoridad y al cual deben respetar y auxiliar en la conformación de un clima favorable de trabajo con instalaciones óptimas para el desempeño de sus labores.

Las actividades del director como gerente están también explicitados en los documentos de política educativa actual venezolana, los directores, deben velar que el trabajo que se ejecuta en el espacio educativo, cuente con su apoyo, asesoramiento y/o orientaciones necesarias para que el proceso de aprendizaje que se desarrolle en el centro. Ello, a través de una práctica socio comunitaria asertiva cargada de alteridad, cooperación, alegría, respeto, convivencia y profunda humanidad, desde donde se desprenda los canales necesarios para la participación protagónica en las diferentes acciones llevadas a cabo en la gestión educativa.

Lo anterior, induce a concebir desde una perspectiva dinámica, más que controladora, una nueva interacción social que sitúa la labor del director como promotor social, despertando, canalizando y motivando a las estructuras que desarrollan el tramado social en especial a la comunidad, donde emergen relaciones activas de participación protagónicas y de ello, distintas formas de involucración de los sujetos populares. De esta manera se posibilita el encuentro con el yo gerencial, con el otro como sujeto de atención humana y de los colectivos como seres de acción permanente.

Por lo tanto, en esta visión de asumir el trabajo de direccionar el trabajo educativo, los directores promueven acciones concretas para incidir favorablemente en los problemas de vida-comunitaria, reincidiendo ello en el respeto hacia su figura como gerente y a la institución, con la proyección que ha de hacer. El director, con esta visión de trabajo, más que mandar y dejar hacer, se concentra en posibilitar esfuerzos y tiempo para ayudar a la comunidad a autoevaluarse, sincerar sus necesidades, organizarse de manera satisfactoria, aumentar su nivel académico y de productividad, haciendo sentir el recinto de aprendizaje como el centro del quehacer comunitario.

Esta gestión escolar busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y más autónomo entre los entes del proyecto educativo de cada centro escolar, donde se involucren docentes, directivos, alumnos, representantes,

padres, madres y otros. He allí, la relevancia de su labor que surge para dar respuestas a problemas reales, específicos de la comunidad en la que está inserta la escuela.

Por ello, la escuela se convierte en el ejercicio democrático y participativo donde los ensayos reales de convivencia, solidaridad, trabajo y creatividad van a preparar al ciudadano de una nueva sociedad. De allí, que el representante/responsable, al involucrarse en los proyectos pedagógicos está ejerciendo un deber ciudadano como lo es el de la participación, tan escasa en el modelo de sociedad actual. Se concibe así la escuela como “un centro del quehacer teórico práctico, integrado a las características sociales, culturales y reales del entorno; en el cual los actores [...] dialogan, reflexionan y discuten sobre el sentir, el hacer y los saberes [...] que dan respuesta a la comunidad y su desarrollo” (Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano, 2007, p. 48).

Por consiguiente, el líder (director) debe comprender que es indispensable que asuma, promueva, idee e instruya cambios porque de lo contrario los planteles corren el riesgo de quedar estancados en el pasado, sufriendo un desapego contextual entre aprendizaje - realidad cambiante. El gerente/director debe ser receptivo ante las inquietudes de su personal docente, quienes lo aprecian como una ayuda, un apoyo incondicional y pertinente, que lejos de figurar como inspector y evaluador del trabajo ejecutado, representa una guía, un asesor que orienta el cómo actuar con eficacia y así mismo representa un mediador entre la escuela y la comunidad buscando exaltar la formación en valores esenciales propios de una sociedad equilibrada y justa.

Los directivos o gerentes educativos tienen un gran desafío por afrontar la praxis de una educación innovadora, una acción general construida y ejercida colectivamente, capaz de promover una educación con identidad, con equidad y de calidad para todos. Implica el desarrollo de valoraciones de la familia, de las costumbres, tradiciones, del territorio y las riquezas que en el habitan y ayudar a construir proyectos de vida socio productivos viables.

Se trata de un líder capaz de implicar a los sujetos escolares y sociales en un proyecto de futuro que responde a los procesos claves del centro, propicia la ilusión, pensamientos positivos y metas comunes, que logran permear en el pensamiento de todas y todos para una visión-otra de futuro social; productivo, ecológico, humano.

Reconocer las raíces culturales y sociales; combatir los dogmatismos, fundamentalismos, apatías, confrontaciones, de ahí la importancia de aprender a valorar lo propio, lo diferente. Para ello, trabajar con cortesía, saber interactuar, trabajar en equipo, comunicarse afectivamente, respetar, considerar los problemas como retos a resolver y considerar su trabajo como misión de servicio con y para el otro.

Ruta de investigación, escenario para repensar la acción de los gerentes en los centros de Educación Primaria

La indagación realizada, tuvo su génesis, producto de la incompreensión vivida en las realidades y/o acontecimientos en las instituciones escolares de Educación Primaria venezolana de la ciudad de Cumaná, donde es residente el autor, dado el inadecuado comportamiento de los principales líderes de los centros, que se manifiestan contrarias con las exigencias y cualificaciones de los proyectos educativos, aunado a la incorrecta postura actitudinal puesta en práctica que dan cabida a quebrantar reglamentos y deberes; situación que ocasionó el repensar de la gestión directiva como un medio que posibilite la inscripción de las instituciones bajo los lineamientos de la educación de calidad.

Realidades que conllevaron al investigador a hacer uso de la investigación de campo descriptiva del modelo hipotético deductivo. Se estableció como nivel para la investigación, el descriptivo, porque se analizaron los datos minuciosamente de acuerdo a como se suscitaron desde su aspecto natural e influencia en el estudio que en términos de Tamayo (2003) y Arias (2012) permito la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de los procesos y los fenómenos. El enfoque analítico se realizó en consecuencia sobre conclusiones dominantes de los entrevistados que manifestaron durante la recolección de información.

La investigación se ubicó en el diseño de campo, permitió al investigador obtener los datos directamente del contexto gerencial llevado a cabo por los directores de las escuelas primarias del estado Sucre, Venezuela, por tanto, bajo este enfoque, los datos recolectados procedieron directamente del contexto gerencial puesta en práctica en las instituciones escolares, dichos datos, tienen un carácter original, pues no son

manipulados ni las fuentes primarias, ni las variables en consideración para la realización de este estudio investigativo.

En el escenario descrito, se utilizó una población representada por siete (07) directores, once (11) sub directores (gerentes y/o directivos educativos) y doscientos cinco (205) docentes. Al atender a la cantidad de sujetos que comprenden la población se determinó, por los lineamientos del tipo de estudio que se elaboró el cálculo de la muestra. En este sentido, el tipo de muestra característica de esta investigación se ubica en los parámetros de un Muestreo Probabilístico al Azar Sistemático, puesto que se “seleccionará una representación del total en función de la aplicación de una fórmula estadística” (Arias, 1999, p. 50).

De allí, que para los efectos de esta investigación se tomó a la totalidad de directores y subdirectores, mientras que de los doscientos cinco (205) docentes, se calculó una muestra representativa a través de la aplicación de la fórmula estadística propuesta por Gabaldón (reformulada), dando como resultado: 66 docentes como muestra representativa. Además, se hizo uso de la revisión documental para la compilación de la teoría necesaria a través de textos, tesis, leyes, libros afines, entre otros materiales impresos y digitalizados que suministraron la información necesaria para el estudio. Como instrumento de recolección de datos se estructuraron dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, comprendidos de 45 items acompañados por la Escala de Likert.

En este sentido, los instrumentos que se aplicaron fueron sometidos para sus efectos de validación, a dos formas o criterios de validez: Un criterio interno (validez de contenido), considerado por el investigador como necesario para verificar la correlación adecuada entre los ítems formulados y el objetivo propuesto en la investigación, para ello se contó con el apoyo de expertos en el área. Otro criterio fue desde una perspectiva externa (validez de criterio), para ello se solicitó el apoyo de 5 docentes con alta trayectoria académica con Doctorado y Post Doctorado en el área de estudio de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, de los Departamentos de Educación Integral, Currículo e Investigación Educativa y, Administración y Contaduría Pública.

La confiabilidad del instrumento se determinó a través del cálculo de la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach, para ello se aplicó previamente a una muestra piloto

los instrumento, cuyos valores obtenidos de la estimación determinaron estadísticamente, teniendo como resultado 0,97.

Los datos de la investigación se organizaron en cuadros comparativos de frecuencia absoluta y porcentual contentivos de las opiniones de los docentes y directivos, con respecto a determinadas categorías de respuesta a Ítems específicos y a las dimensiones propias de la gerencia educativa. Esto permitió no sólo visualizar de forma clara y precisa los promedios totales que se muestran en éstos, sino también precisar puntos coincidentes, detectar contradicciones y resaltar datos porcentuales altos o bajos si se presentan en los resultados que se muestran en cuadros.

Señales que preocupan desde la gestión directiva en los centros de Educación Primaria

Las ideas que siguen, presentan la preocupación que el autor comparte con lector en torno al objeto de estudio y sus realidades en el contexto real.

Cuadro1. Distribución Absoluta y Porcentual de la información obtenida de los Docentes y Directivos en relación a la Dimensión Procesos Organizacionales.

DIRECTIVOS											DOCENTES										
ITEMS	5 siempre		4 Casi Siempre		3 A Veces		2 Casi Nunca		1 Nunca			5 siempre		4 Casi Siempre		3 A Veces		2 Casi Nunca		1 Nunca	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
3	--	--	10	90,9	--	--	1	9,1	--	--		8	12,1	21	13,8	19	28,8	8	12,1	10	15,2
4	2	18,1	3	27,3	5	45,5	--	--	1	9,1		6	9,1	14	21,2	24	36,3	14	21,2	8	12,1
8	4	36,4	6	54,5	1	9,1	--	--	--	--		9	13,6	12	18,1	22	33,3	16	24,2	7	10,6
11	2	18,1	6	54,5	3	27,3	--	--	--	--		12	18,1	9	13,6	10	15,2	24	36,3	11	16,7
12	10	90,9	--	--	--	--	1	9,1	--	--		16	29,2	12	18,1	26	39,4	11	16,7	1	1,5
20	--	--	11	100	--	--	--	--	--	--		5	7,6	24	36,3	34	51,5	1	1,5	2	3
21	3	27,3	--	--	1	9,1	--	--	7	63,6		7	10,6	8	21,1	30	45,5	5	7,6	16	24,2
22	2	18,1	--	--	6	54,5	3	27,3	--	--		5	7,6	13	19,7	38	51,5	10	15,2	--	--
23	2	18,1	--	--	6	54,5	3	27,3	--	--		10	15,2	12	18,1	37	5,6	7	10,6	--	--
24	2	18,1	6	54,5	3	27,3	--	--	--	--		6	9,1	18	27,3	24	36,3	10	15,2	8	12,1
26	2	18,1	--	--	--	--	6	54,5	3	27,3		3	4,5	6	9,1	18	27,3	15	22,7	24	36,3
27	--	--	10	90,9	--	--	1	9,1	--	--		2	3	17	25,8	18	27,3	5	7,6	24	36,3
29	3	27,3	4	36,4	--	--	4	36,4	--	--		6	9,1	10	15,2	23	34,8	27	40,9	--	--
41	4	36,4	2	18,1	1	9,1	--	--	4	36,4		1	1,5	6	9,1	19	28,7	4	6,1	26	54,5
42	3	27,3	1	9,1	--	--	--	--	7	63,6		11	16,7	6	9,1	18	27,3	10	15,2	21	31,8
43	3	27,3	--	--	--	--	4	36,4	4	36,4		9	13,6	18	27,3	14	21,2	11	16,7	14	21,2
Promedio %	$\bar{X} = 24$		$\bar{X} = 33$		$\bar{X} = 15$		$\bar{X} = 13$		$\bar{X} = 15$			$\bar{X} = 11$		$\bar{X} = 21$		$\bar{X} = 33$		$\bar{X} = 17$		$\bar{X} = 18$	

Fuente: Datos recopilados por el autor para la investigación.

Calidad educativa significa, la puesta en práctica de una acción gerencial enérgica que encauce a la organización hacia la concreción de planes, metas u objetivos socio-colectivos propuestos. De allí, que al referirse a la gerencia, se haga mención a un conjunto de procesos organizacionales tales como: liderazgo, toma de decisiones, motivación, comunicación, adiestramiento y reclutamiento de personal que al combinarse facilitan del logro de un fin común.

Para alcanzar los antes citados el director debe saber usar con adecuación las diferentes formas de liderizar y gerenciar a fin de influir con propiedad en el personal a su cargo, estableciendo claramente qué es lo que se quiere lograr y hacia dónde se va., pues la gerencia directiva debe “implementar acciones efectivas que permitan resolver los conflictos en el escenario educativo” (Pérez, 2017, p.12).

No se puede olvidar que la gestión dinámica escolar, es parte fundamental de las funciones que un directivo desempeña, por eso el director debe estar responsablemente rastreando lo que acontece en su centro de formación a cargo a fin de brindar de forma oportunas proceso de retroalimentación continua que lleve a la implementación de planes situacionales, con líneas estratégicas que permita un clima laboral de respeto, empeño, pasión y esmero por hacer cada día mejores personas y un trabajo educativo de calidad, pues su centro, siente que cuenta con un impulso de un gran amigo que los acompaña y apoya en cada momento, referido como elemental ya que “la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y el tipo de decisiones que se toma” (Romero, 2011, p.12)

Al gerenciar cualquier un centro escolar, el director, debe tener en claro que está inmerso en un mundo planetario, complejo y transdisciplinar, de cambios continuos y, esto debe tomarse en cuenta para formarse y ejercer un papel formativo no sólo de sí sino de su equipo, pues deben entender que su misión no es quedar atrapados en el atraso y mucho menos en los procedimientos coloniales que la ilustración les ofreció y les ofrece. Para ello, es necesario contar con una administración dinámica, con un proceso ágil y adecuado para la toma de decisiones, donde se motive, forme y se considere al personal por lo que son, saben hacer y pueden ser, sustentado en valores, confianza y compromiso para con una educación de calidad.

La perspectiva anterior permite hacer referencia a los datos recolectados en la encuesta aplicada al personal docente, con respecto a esta dimensión, donde un 33% de éstos opinó que *a veces* el Director cumple con los parámetros implícitos en el proceso organizacionales. Mientras que un 21% aseguró que *casi siempre*, un 18% contestó que *nunca*, otro 17% opinó que *casi nunca* y un 11% optó por la categoría *siempre*.

Es preciso resaltar casos como los del ítem no 11 referente a si el director estimula un clima de excelencia laboral, donde un 36,3% de los docentes opinó *casi nunca*; resultado que confirma lo que en la praxis se define como clima inarmónico o desequilibrio organizativo que aunado a la ausencia de una acción directiva lógica y coherente, conlleva al detrimento de muchos centros escolares.

Asimismo, se acotan los datos reflejados en el ítem no 26 concerniente a si el director aporta sugerencias al personal y los motiva a asumir retos, donde un 36,3% de los docentes coincidió en la categoría *nunca*. Datos que contradicen lo expuesto por concepto de liderazgo y de algunas características con las que debe contar un líder, pues todos concuerdan en que éste,

Es aquel que tiene la capacidad de dirigir a un colectivo de personas con un fin común para llegar al éxito. De igual forma, consideran que esta persona debe ser un motivador en todo momento, pues se requiere impulsar el trabajo del colectivo docente a través de la motivación (intrínseca o extrínseca). Los cuales pueden ser o no de índole económico, sin olvidar los verbales (Gamboa, Patiño y García, 2017, p.6).

Por consiguiente, quienes liderizan instituciones escolares, deben, en primera instancia, conocerse, aceptar sugerencias, ser empático, tener disposición al cambio e incentivar, enamorar al personal para que en conjunto logren con energía de equipo alcanzar metas propuestas, así se observa por parte de los directores “casi nula exposición de ideas a implementar en el recinto educativo, opiniones que confirman la nula implementación de los principios legales, filosóficos y procesales de esta forma distinta de entender la gerencia educativa con otra mirada en otro tiempo” (Lemus y Suárez, 2017, p. 46)

Otro resultado que merece ser comentado, es el contenido en el ítem 27 donde un 36,3% responde *nunca* a si el director comunica los resultados de las evaluaciones. Datos que confirman el hecho de desarrollarse una praxis gerencial más de toque

administrativo que técnico - docente. Pues los docentes son canalizados a ser observados, criticados, maltratados y en la mayoría de los casos a confundirlos en las posiciones pedagógicas que estos han asumido. Se observa en consecuencia una rutina más que orientadora, retroalimentaria, al llenado de datos en cuestionarios, libros o cuadernos ocasionando un clima de tensión y preocupación, y peor aún incorporando una autoridad autocrática asumida por el miedo a cómo será evaluado y los riesgos que eso le ocasiona al docente. De allí, que,

Todo gerente educativo podría utilizar las variadas funciones que le brinda la comunicación para dar a conocer a todo el personal de la organización las directrices a seguir siendo una de las funciones de la comunicación la informativa que permite satisfacer ante todo el deseo primario de informar; el cual responde a la necesidad de persuadir para lograr efectividad del mensaje que se comunica (Moreno y Ramírez, 2011, p.15).

En consecuencia, los directores deben entender que la comunicación asertiva, horizontal, establecidas en todas sus modalidades (escrita, verbal, gestual, por avisos, otros) debe permitirle encontrarse empáticamente con su personal, y de allí generar en ellos los sentidos de identificación con él, con el trabajo que realiza, la función que cumple, el trabajo colaborativo que ha de desencadenar un clima de convivencia en el centro, donde todos se sientan agrados por lo que se hace y se comparte el sentido de existencia en el servicio que se presta.

De allí, la importancia de emplearse un congruente proceso de comunicación y que al mismo tiempo sea oportuno para lograr que todo lo planeado se concrete. Asimismo, se señala el 54,5% de la opción *nunca*, del ítem no 41, cuyo planteamiento refiere si el director estimula al personal por medio de incentivos.

Estos resultados muestran la no puesta en práctica de estrategias dirigidas a valorizar y fortalecer modos de desempeño institucional tanto particular como mancomunado. En consecuencia, se destaca la figura de un líder con poca influencia asertiva en su personal, quien al no sentirse motivado, apoyado, participa poco o casi nunca en la toma de decisiones sobre los problemas que afecten a toda la organización escolar, contribuyendo así a acrecentar el desequilibrio institucional que se traduce en

desmotivación, trabajo poco productivo, poco alcance de los objetivos, ausencia clara de la misión y visión institucional, que conlleva a una desarticulación organizativa.

De acuerdo con datos recopilados en la encuesta aplicada al personal directivo (director y sub-directores) se puede precisar que un 24% de éstos opinó que *siempre* el director pone en praxis estos procesos organizacionales en la administración del plantel a su cargo; mientras que un 33% optó por la categoría *casi siempre*, un 15% se ubicó en *a veces*, otro 13% seleccionó la alternativa *casi siempre* y un 15% contestó que *nunca*. Estableciéndose de esta manera un fenómeno llamado para nosotros como el engaño gerencial, asumir que todo va bien, cuando en realidad se está seguro que se hace mal.

Situación a lo mejor originada por las mismas figuras que ocupan y que por supuesto, consideran más oportuno aseverar que el trabajo en el centro marcha adecuadamente. Situación que debe permitirle a estos reflexionar éticamente lo que hasta ahora se hace y como equipo base de dirección poder generar espacios oportunos de sinceramiento para redimensionar la labor directiva y adecuarla a las exigencias que la realidad demanda. Es de recordar que si el equipo directivo, no genera de alguna manera los baches necesarios para transitar los caminos ideales, el equipo del centro, podrá enrumbar caminos muy erróneos, y encontrarse con situaciones poco propias que lo lleven a la desmoralización, y pérdida del sentido de su labor en el centro.

Es preciso señalar casos como los del ítem no 3 relativo a si el director se esfuerza por mantener una adecuada infraestructura, donde un porcentaje representativo de 9,1% de los encuestados ratificó que *casi nunca* el director se esfuerza por conservar las instalaciones a su cargo. Opiniones que llaman la atención pues difieren de la gran mayoría que opinó *casi siempre* (90,9%), lo cual nos permite inferir que en cierta parte hay aspectos que causan malestar entre el personal, sobre todo si se hace mención a los innumerables e incontables hechos vandálicos acontecidos en los planteles. Muchos de los cuales llegan a pasar desapercibidos sin que se tomen las medidas administrativas permitientes para frenar tales hechos. De allí, que sigan siendo los planteles blancos fáciles de la delincuencia y destrucción tanto por miembros de la colectividad intra - escolar como extra - escolar.

Otro caso al cual hacer mención es relativo al ítems no 21 cuyo literal expone que si el director toma decisiones en conjunto con todos los miembros de la institución,

donde un 63,6% de los encuestados aseguró que *nunca*, éste considera los puntos de vista de los demás. Datos que confirman el liderazgo de un *gerente autocrático*, quien es el único capaz de decidir qué hacerse, cómo, cuándo, y quiénes actuarán. Es él quien impone formas de trabajo, decide a quién o quiénes sancionar e incluso asignar compromisos en términos de lo que considera permitente sin evaluar competencias, ni considerar experiencias mínimas a la hora de cumplir con cualquier asignación encomendada a su personal, predominando el amiguismo, la complicidad o en muchos casos la inclinación política partidista. Así,

Los docentes se encuentran enfrentados al liderazgo ejecutado por el gerente educativo, que se muestra con cierto carácter de autoritarismo al emanar directrices, éste liderazgo comunicacional se encuentra lejos de los lineamientos curriculares pautados por la ley como consecuencia se presume que esta situación afecta el buen ritmo y eficacia de todos los procesos gerenciales educativos, ocasionando significativo deterioro en algunas de sus funciones. (Moreno y Ramírez, 2011, p.8).

Motivo por la que muchos funcionarios se sientan desmotivados, carezcan del necesario sentido de pertenencia institucional que los haga confiar en lo que hacen y coordinar esfuerzos por mejorar realidades. Datos que corroboran tales planteamientos, son los concernientes a un 54,5% de opiniones recolectadas entre los directores al confirmar en el literal no 26 que *casi nunca* los directores aportan sugerencias al personal y los motiva a asumir retos. Es decir, son gerentes que dedican mayor énfasis a cumplir con su función administrativa, mas no toman en cuenta ni el factor humano, ni el hecho de que quien lideriza debe saber también motivar, enseñar e incentivar a la calidad funcional.

Asimismo, se menciona el caso del ítems no 27 referido a si el director comunica los resultados obtenidos de las evaluaciones, donde un 9,1% de los encuestados a diferencia de la gran mayoría opinó que *casi nunca*; dato que permite concluir que el gerente ni toma en cuenta las necesidades, opiniones, aportes de su personal, ni mucho menos se preocupa por corregir conductas atípicas de gestarse en institutos, empresas u organizaciones formales o informales y que de no erradicarse a tiempo pueden conllevar al fracaso de estas instituciones.

Otros casos que valen la pena citar son los referidos al ítem no 42 el cual hace mención a si el director valora al personal por lo que son, hacen y pueden realizar,

donde un 63,6% de los encuestados aseguró *nunca*. Igualmente se acota el ítem no 43 el cual hace mención a si el director programa convivencias y otros momentos que incentiven la ínter - relación armoniosa entre todo el personal, donde un 36,4% ratificó que *nunca* éste líder hace planes con esas perspectivas.

Los resultados antes expuestos ratifican los planteamientos acotados en ideas anteriores, pues predomina el liderazgo de un gerente autocrático, que poco comunica ni aporta sugerencias que motiven a progresar, mucho menos estará en la capacidad para evaluar la calidad del personal con que cuenta, por lo que habrá inconformidad, apatía y desmotivación no solo a innovar sino a cuidar y preservar el espacio de trabajo. En este sentido la gerencia desde la “asertividad permite relaciones más funcionales, más directas y auténticas. Es un método de comunicación por excelencia, donde la honradez y la transparencia son determinantes” (Riso, 2012, p.50).

Aportes que en la teoría constituyente meras propuestas sin efecto, ni concreción, pues los planteles se enrumban hacia la desintegración organizativa y hacia la desvinculación con el entorno extra - escolar, a pesar de los esfuerzos incontables y de los planes educativos presentados como respuestas inmediatas a tales actitudes (Cooperativas. Escuelas Para Padres, Proyectos de Gestión o Desarrollo Endógeno, otros). El gerente escolar debe entender,

Que para que se mantenga un clima de trabajo ejemplar es indispensable conocer la información que se maneja y la manera como se va a distribuir al reto de los miembros de un equipo dentro de una organización, en este caso de forma activa sino existe una comunicación asertiva trae como, resultados no deseados, observándolos través del diagnóstico del ambiente donde se trabaje, ya que lo que se perciba en un entorno organizacional es lo que realmente sucede dentro del proceso de comunicación educativa. (Leal, 2019, p.5).

Por consiguiente, se hace necesario puntualizar que todo gerente en ejercicio debe considerar que lideriza bajo las perspectivas de un mundo globalizado, inmerso en cambios continuos, por lo que debe adaptarse a ellos de manera oportuna, contando con el conocimiento de una administración dinámica, ágil que haga uso eficaz de los procesos organizacionales y que promueva la toma de decisiones colectivas, donde su base primordial sea la praxis de valores democráticos y participativos propios de una gerencia que atiende a lo humano, real, colectivo, social, individual, plural, transdisciplinario.

Una gerencia ocupada del sentimiento de los sujetos que dan forma a la trama cultural donde hace vida la escuela y que por supuesto convierte los escenarios de vida en momentos para compartir, intervenir, asesorar, innovar, programar y soñar un nuevo centro. Entre las funciones inherentes al rol directivo y que ameritan de su especial capacidad para liderizar, citamos a la Administración de Personal, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas. Indica esto la necesidad de un gerente audaz, con perspicacia y formación profesional idónea para manejar el recurso humano a su cargo. Asimismo, propone el ejercicio de un estratega que sabrá manejar recursos y personal, motivar, controlar, enseñar, liderizar y sobre todo tomar decisiones con prontitud y eficiencia.

En relación a lo anterior, se acotan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes al evaluar esta dimensión, encontrándose que un 29% de éstos opinan que *a veces* el director administra su personal, mientras que un 26% contestó *siempre*, otro 23% determinó que *nunca*, un 11% se ubicó en la categoría *casi siempre* y otro 11% optó por la alternativa *casi nunca*.

Vale la pena señalar el caso referido a si el director gestiona ante las instancias educativas pertinentes el recurso humano requerido en el plantel, en donde un 33% de los datos obtenidos señalan que siempre, lo cual ratifica lo señalado por Herrera (2003:9) donde se sostiene una actuación poco favorable del director, donde su accionar responde a un mero ejercicio de papeleo administrativo, con escasa comunicación o relación con el personal que forma parte de su equipo.

Esta imprecisión o incumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específica; representan así funcionarios poco creativos para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Por otro lado, el caso referido a si el director selecciona al personal docente que servirá de multiplicador de experiencias significativas, donde un 33,3% de los docentes afirmó que *nunca*. Este resultado confirma los datos obtenidos en la dimensión planificación, donde el director planifica y desarrolla jornadas de actualización y/o

capacitación, donde un 30,3% de los docentes, señaló que *nunca*. Asimismo, se refuerzan con los datos obtenidos de la dimensión dirección, referido así, el director motiva periódicamente al personal a innovar y romper con la rutina escolar, obteniéndose un 31,8% de opiniones que afirmaron que *nunca* el director lo hace.

Todo lo antes expuesto permite ratificar, lo señalado en la dimensión procesos organizacionales, que los gerentes en ejercicio no cumplen con las características o exigencias de calidad para ser un profesional en gestión educativa; además en muchos casos realizan abuso de autoridad, carecen de creatividad pedagógica-administrativa, por considerar que el factor económico es necesario para realizar innovaciones. De allí que se pueda concluir, que los gerentes en ejercicios carecen de condiciones necesarias para conducir el servicio educativo; en otras palabras, requiere de un proceso de profesionalización administrativa que les permita optimizar tiempo, recursos, energías, objetivos y fines institucionales para poder ejercer éticamente, con compromiso los roles inherentes a la administración de personal.

En este sentido, se acotan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, donde un 13% de éstos opinó que *siempre* hace uso de los aspectos propio de la administración personal, un 50% señaló *casi siempre*, otro 5% optó por la alternativa *A veces* y un 32% restante se ubicó en la categoría *nunca*.

En relación a esto, vale la pena resaltar el caso relativo a si el director gestiona ante las instancias educativas pertinentes el recurso humano requerido en el plantel; donde el 100% de los encuestados aseguró *casi siempre*, el gerente educativo se preocupa por proveer al plantel del personal necesario. Datos que confirman el perfil de un buen líder como administrador, tarea que lo lleva en muchos casos a descuidar su desempeño en otras competencias tales como: Orientación Técnica - Pedagógica, evaluación del cumplimiento de tareas asignadas, entre otras atribuciones inherentes a su cargo, las cuales están claramente especificadas en la normativa legal que rige al funcionario educativo.

Así mismo, se acota el caso literal expresa si el director selecciona al personal docente que servirá de multiplicador de experiencias significativas, al respecto un 63,6% de los encuestados opinó que *nunca* el gerente educativo toma en cuenta tales planteamientos. Lo antes expuesto se corrobora con el 63,6% de opiniones que

aseguraron en la dimensión de procesos organizacionales que *nunca* el director valora al personal por lo que son, hacen y pueden realizar; de allí que en la praxis se dé la desmotivación, el rechazo a innovar y a la desvalorización de la calidad del trabajo realizado por parte de los funcionarios a su cargo. Todo ello producto de una acción gerencial poco pertinente, encauzada más a evaluar y valorar resultados más que al proceso, en especial se da el amiguismo, la cordialidad política y personal, tendiente a desvirtuar la esencia de un proceso gerencial educativo de excelencia laboral y de calidad competitiva.

En este sentido se puede concluir que los gerentes en ejercicio, son expertos administradores, se esfuerzan más por cumplir con la entrega de recaudos que por ofrecer ideas motivadoras, experiencias significativas y permanentes que inviten a innovar y recrear en el centro educativo otras condiciones más adecuadas al trabajo de servicio humano. Los datos revelados en la encuesta aplicada al personal docente, se puede acotar que un 27% de éstos opinó que *a veces*, el director cumple con esta función, mientras que un 23% aseguró que *casi nunca* y otro 21% optó por la categoría *casi siempre*. Asimismo, se observó que un 16 % de los encuestados seleccionó la alternativa *nunca* a diferencia de un 13% que se ubicó en la opción *siempre*.

Vale la pena señalar casos particulares, referido a si el director motiva periódicamente al personal a innovar y romper con la rutina escolar; donde un 31,8% de los educadores respondió que *nunca* éste líder cumpla con esta función. Lo cual confirma la praxis de un proceso educativo discordante con las nuevas propuestas en planificación que existen hoy en día; aunado a ello el hecho de no cumplirse la función técnico pedagógica inherente al gerente como supervisor innato, pautado en el Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente (López, 2000). De allí, la relevancia de que los directivos, mantengan motivados a su personal para garantizar así la calidad del trabajo pedagógico y administrativo que conlleva a garantizar la buena marcha y eficacia institucional.

Otro caso a acotar, es el concerniente referido a si el director clarifica las funciones que debe desempeñar el personal e incentiva a cumplirlas con eficacia, donde un 40,9% de los encuestados aseguró *casi nunca*. Datos que precisan el hecho de no darse una función gerencial eficiente; pues el director más que evaluar avances y

resultados, sólo se limita a cumplir con actividades administrativas, tal como expone Lemus y Suárez (2017),

El directivo en su gestión evidencia un gran descuido del monitoreo en su personal ya que su acompañamiento se limita a rendir cuentas en solicitudes por el Ministerio para el poder popular para la Educación en inventarios, asistencias, fichaje, memoria y cuenta de la función docente, datos de estudiantes y docentes, además de cómo se lleva a cabo el proyecto de alimentación, olvidando lo más relevante, atender la voz del docente, quien es desasisto y olvidado en un marco de exigencias (p.118).

Resultados que confirman lo antes citado, se presentan en la dimensión planificación, referido a si el director hace buen uso de normas y trámites administrativos, donde un 46,9% aseguró *a veces*; igualmente, en la dimensión organización, relativo a si el gerente mantiene al día los registros de inventarios del inmobiliario, material didáctico, material de limpieza y cualquier otra pertenencia del plantel, a la cual un 27,7% de los docentes respondió *siempre*.

Otro caso a que referir es el concerniente a si el director promueve y mantiene la interrelación escuela comunidad, donde un 42,4% de los docentes respondió *casi nunca*. Resultados que confirman en la praxis la desvalorización progresiva y la poca pertinencia-participación que han tenido las comunidades para con los planteles insertos en ellas, de allí que uno de los principales problemas visibles del trabajo directivo es la precaria formación y gestión para integrar a los miembros de la comunidad educativa y elevar el nivel de compromiso del personal en el ejercicio de formación.

Lo antes expuesto sugiere la relevancia de aplicar una acción gerencial pertinente, pues de lo contrario se acentúa la armonía institucional y por consiguiente se desvincula la escuela de la comunidad, perdiendo su relevancia, significancia y representatividad. Los planteamientos antes citados permiten concluir que el personal educativo que gerencia los planteles Estadales de la Parroquia Altagracia, incumplen con la eficacia y eficiencia propias de un accionar gerencial

Realidad gerencial que ha conllevado a una devaluación e ineficiencia de muchos centros escolares; puesto que existen Altos porcentajes 34,7% y 38,9% que determinan la existencia de una función directiva *deficiente*, evidenciándose con ello que este líder no conduce adecuadamente sus funciones como gerente y líder educativo.

De igual forma, se observa la disyuntiva presente entre lo que plantea la Normativa legal y en el Nuevo Manual del Supervisor Director y Docente (López, 2000) y el deber ser; pues los directivos pasan por inadvertido con su capacidad peculiar para dirigir, delegar, y evaluar tanto procesos como el funcionamiento institucional. Al respecto se alude los datos obtenidos en la encuesta aplicada al personal directivo donde un 34% de éstos opinó que *siempre* el director cumple con esta función, mientras que un 39% aseguró *casi siempre*, otro 15% optó por la categoría a veces, un 9% contestó que *casi nunca* y un 3% se inclinó por la alternativa *nunca*.

De los datos obtenidos se hace referencia a casos particulares referido a si el director orienta oportunamente al personal docente en la elaboración y ejecución de los proyectos de aula; donde un 9,1% aseguró *que nunca* el director, cumple con su función técnico docente, realidad que contribuya con lo expresado en el artículo 69 de la Reforma del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, así como en el artículo 22 del apartado III del Nuevo Manual del Director, Supervisor y Docente (López, 2000). Donde se presenta una actuación compartida, de orientación, acompañamiento y valoración continua de lo que sucede en los espacios de aprendizaje y donde se contribuye al mejoramiento del personal de la forma más humana, con comunicación oportuna, correctivos a tiempo y valoración de los que se hace.

Así mismo, se señala el caso referido a si el director es puntual en la entrega de recaudos administrativos (matrícula escolar, promedio de asistencia, otros), donde un 54,5% aseguró *casi siempre*; asimismo se hace mención al ítem no 19 cuyo literal refiere si el director comunica y responde con prontitud cualquier correspondencia recibida, para lo que un 81,8% de los encuestados opinó *casi siempre*. Datos que confirman en la praxis el actuar de líderes netamente "administrativos" y controladores del funcionamiento operativo, más no son motivadores, orientadores y evaluadores del avance, perspicaces a la hora de aplicar correctivos que eliminen vicios presentes.

Todo ello, producto del ejercicio de gerentes, con poca experiencia, carentes de la formación necesaria para poder manejar con adecuación diversas situaciones contingenciales y sobre todo saber manejar grupos humanos, a fin de encauzar su gestión y la del grupo organizativo hacia la excelencia laboral.

Convocatoria a un necesario cambio en la praxis gerencial en los centros de educación venezolana: resultados y conclusiones

Los resultados que se evidenciaron en esta indagación, constituyen para el autor evidencias, para repensar el trabajo directivo, de quienes dirigen y hacen vida en la estructura escolar, para poder conllevar procesos auténticos de participación, autogestión y deber ser del contenido filosófico -epistemológico-axiológico que circunscribe a la propuesta curricular venezolana para la Educación Primaria (Proyecto Educativo Bolivariano), dando origen a líneas operativas óptimas para un trabajo institucional enriquecedor y trascendental.

El estudio ha revelado que los directores de los centros escolares se asumen bajo una práctica autoritaria, e incumplen los parámetros de los procesos organizacionales, no estimulan el clima de excelencia laboral, no aportan sugerencias al personal al asumir restos y tampoco informan sobre las evaluaciones que aplican sobre el desempeño. Se suma, la falta de estimulación a través de incentivos, la toma de decisiones unilaterales, desvalorizando en todo momento al personal por lo que son, hacen y pueden llegar a realizar.

En el acontecimiento anterior, se encuentra al líder educativo, negado a ser planes para incitar un clima de relaciones interpersonales más armónica, afables o asertivas; lo que permite sentir al personal desvalorizado y sin respaldo de un líder que verdaderamente los administre; que lo único que sí pareciese administrar es la documentación ante las instancias educativas del estado, lo que lleva a firmar por los entrevistados la presencia de una práctica gerencial directiva sumamente deficiente.

Demostraciones anteriores, evidencian irregularidades que se están suscitando por la debilidad del liderazgo asumido y comprometido con los nuevos modos operativos que exige la movilización escolar actual. Donde la actividad del director se debe orientar al uso racional de los recursos, establecer canales de comunicación y acción colectiva entre los sujetos que estructuran y comprende la trama pedagógica que él dirige; tomar ideas, iniciativas y convertirlos en propósitos colectivos, para de esta manera, coordinar el esfuerzo humano con la finalidad de asumir un trabajo en equipo que dé respuestas a la dinámica de vida escolar.

Lo anterior, plantea la necesidad de un director que entienda que trabaja con un equipo humano, que debe valorizar, ayudar y proyectar con identidad y pertinencia, dando origen al uso de las potencialidades de sus integrantes intra y extra escolarmente. Es asumir un papel de inter locutor comunitario, donde se entienda/atienda la voces de quienes aspiran que su centro escolar sea diferente, sea revalorizada la realidad local y se sumerja en el conocimiento popular para investigarlo, analizarlo, estudiarlo, perpetuarlo y si es posible transformarlo. Dando origen a una forma distinta del hacer del centro, y proyectar con compromiso la involucración de los sujetos en el aprendizaje con proyectos de vidas acertados.

Un (a) gerente/director (a), bajo la nueva búsqueda de acción educativa, que debe trabajar armónicamente, generar energía para que su centro sea el más productivo, atienda oportunamente las necesidades que se susciten, gestione con ética y presente cuentas claras de su labor académica, administrativa y comunitaria. De allí, que se entiende desde modos incluyentes, tolerantes, dialógicos, de pertinencia e identidad, labor adecuada, interconectado/tramado en la vida popular. En definitiva, conlleva a desarrollar un sentido democrático y político en él y los sujetos sociales que orienta.

Contar con una educación humana, pertinente, relevante y equitativa; requiere del modo de organizar y gestionar los centros escolares. Por ello, el fortalecimiento de la función del director y los medios para ejercer un liderazgo responsable, el aumento en la confianza en sus recursos personales, en sus conocimientos técnicos, incrementaran las posibilidades de éxito del centro. Estas posibilidades, obligan al gerente, a reflexionar sobre lo que se está realizando, haciendo en la gerencia movimientos culturales hacia una acción sensible, que involucra la cesación coercitiva, y controladora del medio escolar, por un espacio de negociación permanente y donde él, se sitúa como gerente de investigación, de diálogo, de promotor de sueños y utopías.

Los nuevos retos para el cambio del ejercicio directivo deben estar centrados en los valores, la flexibilidad, la horizontalidad de la realización personal y solidaria que conduzca a la elevación de la calidad de vida para todos, donde se propicien espacios para el pensamiento, expresión, creación e investigación con el fin primordial de desarrollar sus capacidades, actitudes y aptitudes. Lo que significa que el docente en tutela con su líder (director), tenga que ir más allá de lo que se posibilite en los

escenarios de aprendizaje, donde él pueda experimentar su capacidad de análisis crítico y reflexivo en procura de ser más responsable y desarrollar de la mejor manera el trabajo práctico a desempeñar. Es necesario en los planteles venezolanos,

Reavivar los centros como espacios de vida popular, de apertura al diálogo, al encuentro, trabajo y aprendizaje cooperativo. Centros de formación de sujetos humanos que aprenden colectivamente desde la vida, la participación, la tolerancia, el respeto y la iniciativa constante por ser cada vez mejor. Se trata de crear formas de empoderamiento que ayude a todos y a todas crecer autónomamente. Con ejercicio participativo crítico, cooperativo, solidario, centros educativos que impulsen la vivencia de los valores, promueva la formación de hombres y mujeres integrales-independientes creadores de cambios y protagonistas de su propio desarrollo (Lemus, 2020, p.118).

Los directivos o gerentes educativos tienen un gran desafío por afrontar la praxis de una educación innovadora, una acción general construida y ejercida colectivamente, capaz de promover una educación con identidad, con equidad y de calidad para todos. Implica el desarrollo de valoraciones de la familia, de las costumbres, tradiciones, del territorio y las riquezas que en él habitan y ayudar a construir proyectos de vida socio productivos viables.

Se trata de un líder capaz de implicar a los sujetos escolares y sociales en un proyecto de futuro que responde a los procesos claves del centro, propicia la ilusión, pensamientos positivos y metas comunes, que logran permear en el pensamiento de todas y todos para una visión-otra de futuro social; productivo, ecológico, humano.

El gerente educativo debe permitir la iniciativa en su grupo, siempre y cuando las acciones estén clarificadas y evaluadas en colectivo. Por eso, garantiza los beneficios que se deben obtener del trabajo socioeducativo mancomunado. Describe un dirigente que tiende a involucrar a todos/as en la toma de decisiones, delegación de autoridad, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y, emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar. Promueve una atmósfera dinámica, agradable y cíclica (en cuanto intercambio informativo).

Dentro de esta caracterización, aceptada y propuesta tácitamente en los documentos de política educativa venezolana actual, los directores, deben velar que el trabajo que se ejecuta en el espacio educativo, cuente con su apoyo, asesoramiento y/o orientaciones necesarias para que el proceso de aprendizaje que se desarrolle en el

centro, esté inscrito en los niveles más exigenciales de productividad, bien realizado y en condiciones muy satisfactorias, concentrada prioritariamente en los aspectos pedagógicos, en los contenidos, aspiraciones, competencias, en la armonía, equidad y trabajo proactivo. Ello, “a través de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia, que facilite las condiciones para participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa” (Ley Orgánica de Educación, 1980, Art.6).

Lo anterior, induce a concebir desde una perspectiva dinámica, más que controladora, una nueva interacción social que sitúa la labor del director como promotor social, despertando, canalizando y motivando a las estructuras que desarrollan el tramado social en especial a la comunidad, donde emergen relaciones activas de participación protagónicas y de ello, distintas formas de involucración de los sujetos populares. De esta manera se posibilita el encuentro con el yo gerencial, con el otro como sujeto de atención humana y de los colectivos como seres de acción permanente.

Pero la labor a desarrollar por este líder democrático, de manera subversiva, no puede concentrarse (a pesar de que si lo atiende) en el control exagerado de papeleos, las planificaciones, evaluaciones, cumplimiento de contenidos, en la disciplina exagerada, porque si bien es cierto que estos aspectos son parte importante, no son los más relevantes, por eso se apuesta en una “formación de sí desde la subversión, lo que busca es despertar un nuevo pensamiento y sujeto docente, cargado de humanidad, libre, democrático, plural, de servicio, que encuentra planos horizontales para crecer” (Lemus, 2020, p. 36) con sus colegas docentes.

Por eso, se debe centrar en la atención a cómo ejercerlos de forma más participativa, democrática y comprometida. Deben ser acciones concretas, con continuidad y que correspondan a los problemas que confronta la escuela. En este sentido, sabe canalizar el buen uso y aplicación de la autoridad pedagógica tanto en la supervisión, orientación y aplicación de las medidas disciplinarias- legales correspondientes.

Por lo tanto, en esta visión de asumir el trabajo de direccionar el trabajo educativo subversivo, en tanto “la subversión política [...] se presenta, en consecuencia en la tarea de descubrir sonrisas, alegrías, fracasos, problemas, inquietudes, respuestas,

abrazos sinceros y regocijos plenos de un colectivo que lo valoriza desde su accionar (Lemus, 2020, p. 43) así, los directores deben promover acciones concretas para incidir favorablemente en los problemas de vida-comunitaria, reincidiendo ello en el respeto hacia su figura como gerente y a la institución, con la proyección que ha de hacer. El director, con esta visión de trabajo, más que mandar y dejar hacer, se concentra en posibilitar esfuerzos y tiempo para ayudar a la comunidad a autoevaluarse, sincerar sus necesidades, organizarse de manera satisfactoria, aumentar su nivel académico y de productividad, haciendo sentir el recinto de aprendizaje como el centro del quehacer comunitario

Reconocer las raíces culturales y sociales; combatir los dogmatismos, fundamentalismos, apatías, confrontaciones, de ahí la importancia de aprender a valorar lo propio, lo diferente. Para ello, trabajar con cortesía, saber interactuar, trabajar en equipo, comunicarse afectivamente, respetar, considerar los problemas como retos a resolver y considerar su trabajo como misión de servicio con y para el otro.

Los Directores, como autoridades educativas, deben unirse en red en el territorio, a fin de canalizar las diversas y complejas vicisitudes que se gestan en la dinámica escolar y mundo social. Permitirse poder esclarecer caminos e involucrarse adecuadamente a la conformación de proyectos colectivos. En este contexto, los directores tendrán la tarea de no solamente presentar documentos y planillas ante los jefes de distrito, sino de presentar sueños, ideas, sentimientos de un contexto humano donde se involucra y ayuda continuamente a su equipo humano y llevarlos a mejores condiciones de vida y trabajo.

Reflexiones finales

Se cumplió con el objetivo de analizar la praxis gerencial implementada por los directores en las organizaciones educativas de Educación Primaria, se evidenció un desfase de las actuaciones de los líderes educativos en conformidad a sus compromisos, estamentos jurídicos y funciones humano-administrativas. Tomando en consideración los resultados obtenidos del estudio realizado en los planteles, el lector pudo haberse dado cuenta que se da la praxis de un proceso gerencial enfocado más hacia el aspecto

administrativo que pedagógico, el líder no clarifica las funciones que deben desempeñar los funcionarios a su cargo.

Los centros escolares son dirigidos en consecuencia, en su gran mayoría, por directores inexpertos, carentes de formación necesaria para poder gerenciar con eficacia el plantel y el personal a su cargo. Asimismo, se destaca el ejercicio ineficaz de un funcionario administrativo que en muchos casos realiza abuso de autoridad, hace poco uso de la creatividad, motivación y delegación de funciones con miras a optimizar tiempo, recursos, energías, objetos y fines institucionales.

Lo antes señalado pone en riesgo la praxis escolar, tendiendo a su ineficacia, tanto para laborar bajo la comisión de las mismas perspectivas institucionales (Misión, Visión) como para solventar las exigencias comunitarias que se les presenten. Realidad gerencial caracterizada por un rol directivo que nunca cumple con sus funciones de control del funcionamiento institucional, ni supervisión pedagógica; conllevando al incumplimiento de funciones por parte del personal subalterno y a la frustración y desmotivación de los mismos a la hora que innovar y ejercer con eficacia sus funciones.

Lo antes planteado confirma la praxis de patrones de trabajo inadecuados que solo ratifican el individualismo, la omisión de canales adecuados a la hora de aplicar correctivos ante situaciones que ponen en peligro el buen desempeño institucional; todo ello como consecuencia de la no aplicación de la imparcialidad y objetividad al evaluar el desempeño del personal y al aplicar correctivos.

Pensar lo educativo, como un agente de transformación en busca de alternativas y compromisos para que nuestra sociedad se piense y reconstruya en el nuevo rol ciudadano que ha de asumir (protagónico) para dar origen a una nueva dinámica productiva, económica, política y cultural. Así la orientación de la vida educativa, por parte del director como gerente, se constituye desde las experiencias educativas, estimuladas por el diálogo, la ética, la crítica, la confrontación y la acción compartida en la práctica social. Busca entonces el desarrollo del individuo para la sociedad en permanente cambio.

El gerente escolar debe convertirse en garante de la buena marcha institucional, por eso, debe repensarse en sus funciones, desde su propia praxis, para asumir con sentido ético el cumplimiento de las funciones administrativas que garantizan la

eficiencia en su gestión, entre ellas se citan: la planeación, organización, dirección, conducción, control y evaluación, se presenta como un proceso colectivo, plural, de consenso donde corresponde al director establecer una nueva cultura de trabajo que permita a los actores involucrados en el proceso educativo reconocer la necesidad de su participación protagónica y en esa misma dinámica el resurgir el reconocimiento de su elaboración en una relación dinámica y dialéctica en su contexto.

Referencias

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. Tercera edición. Venezuela: Editorial Episteme. Orial.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Asamblea de la República Bolivariana de Venezuela. (1980). *Ley Orgánica De Educación*. Gaceta Oficial N° 2635. Caracas.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial N° 635 (extraordinario).
- Gamboa, M.; Patiño, M.; García; M. (2017). *El liderazgo del director escolar: influye en la calidad educativa de la escuela secundaria*. XIX. Congreso Internacional de Investigación Educativa. Recuperado el 07 julio, 2020 de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2865.pdf>
- Herrera, M. (2003). *La Gestión Escolar en la Descentralización Educativa*. Venezuela: Fundación Polar, UCAB.
- Leal, M. (2019). *La comunicación asertiva como estrategia gerencial en el clima organizacional del L.N.B “Manuela Sáenz”*. Tesis de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Valencia: Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Lemus, J. (2020). Compromiso docente en la formación de la ciudadanía desde el movimiento pedagógico comunitario. *Praxis Investigativa REDIE*, 12 (22), 103-121.
- Lemus, J. (2020). Subversión del docente universitario: ¿Necesidad o vanidad? *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22 (1), 31-44. DOI: www.doi.org/10.36390/telos221.03.
- Lemus, J. y Suárez, F. (2017). *Análisis de la incorporación de los padres y representantes en la Elaboración de los Trayectos Pedagógicos en los Centros Escolares de Cumaná*. Cumaná: UPEL.
- López, R. (2000). *Manual del Supervisor, Director y Docente para Niveles de Preescolar, Básica, Media Diversificada y Profesional en los Planteles Oficiales y Privados*. (Segunda edición). Venezuela: Ministerio de Educación.
- López, R. (2004). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Venezuela: Ministerio de Educación.

- Moreno N. y Ramírez, Y. (2011). *La comunicación en la gerencia educativa Universidad de Los Andes-Facultad de Humanidades y Educación-Postgrado en Administración Educacional. Venezuela*. Recuperado el 07 julio, 2020 de: <http://bdigital.ula.ve/RediCiencia/busquedas/DocumentoRedi.jsp?file=33024&type=ArchivoDocumento&view=pdf&docu=26504&col=5>
- Pérez, Y. (2017). Análisis crítico a la gerencia de la educación primaria en Venezuela desde el 2002 al 2017. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (diciembre 2017)*. Recuperado el 07 julio, 2020 de: <http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/analisis-educacion-venezuela.html>
- Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista. Desarrollo Económico y social de la Nación 2007-2013- Caracas: República Bolivariana de Venezuela.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (1991). Gaceta Oficial N° 3713 (extraordinario). Marzo, 7.
- Riso, W. (2012). *Cuestión de dignidad, el derecho a decir no*. México: OCEANO.
- Romero, C. (2011). *Hacer de una escuela, una buena escuela evaluación y mejora de la gestión escolar*. Buenos Aires: AIQUE Educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México, D.F: Editorial Limusa, S.A. Dec.V.
- Vargas S., A. (1998). *La Dirección de Empresas o la Lucha por el Equilibrio: ¿No es esto la vida misma?* Caracas: Publicaciones UCAB.
- Venezuela. *Diseño Curricular del Currículo Bolivariano. Orientaciones metodológicas*. (2007). Caracas, Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Recebido: 08/06/2020
 Aceito: 30/10/2020
 Publicado: 22/03/2022

NOTA:

O autor foi responsável pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.