

## Retos de la gerencia directiva en los centros educativos de Educación Primaria

Challenges of directive management in primary education educational centers

José Gregorio Lemus Maestre\*



### Resumen

La dinámica educativa de Educación Primaria es sin lugar a dudas una de los compromisos sociales importantes que debe configurar espacios oportunos en la inspiración de profesionales que servirán al país en tiempos futuros; de allí, que la labor que en ella se realice sea de gran relevancia e importancia, por ello, este estudio de carácter documental tuvo como objetivo caracterizar la acción gerencial directiva en los centros de Educación Primaria de la ciudad de Cumaná, Venezuela, que permitió encontrar algunos lineamientos para configurar una agenda de compromiso para mejorar las funciones pedagógicas y administrativas de los directores en los centros escolares.

**Palabras clave:** Educación, Formación, Gerencia, Directores, Educación Primaria.

### Abstract

The educational dynamics of Primary Education is undoubtedly one of the important social commitments that should configure opportune spaces in the inspiration of professionals who will serve the country in future times; hence, the work carried out in it is of great relevance and importance, therefore, this documentary study aimed to characterize the managerial

---

Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Oriente. Puebla, México. ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-0035-2327>, Email. [joglem@gmail.com](mailto:joglem@gmail.com)

### Sinergias educativas

Octubre - Diciembre Vol. 5 – 4 2020  
<http://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/>  
eISSN: 2661-6661  
[revistasinergia@soyuo.mx](mailto:revistasinergia@soyuo.mx)  
Pag 1- 20  
Recibido: 23 de abril 2020  
Aprobado: 19 de julio 2020

---

Esta obra está bajo una Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC BY-NC-SA 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

management action in the primary education centers of the city of Cumaná, Venezuela, which allowed find some guidelines to set up a commitment agenda to improve the pedagogical and administrative functions of principals in schools.

**Key words:** Education, Training, Management, Directors, Primary Education.

## Introducción

En momentos de cambios sociales como los que vive Venezuela se hace necesario revisar el papel de la educación y con ello la concepción pedagógica/directiva inmersa en las prácticas desarrolladas, pues ella, debe adecuarse a los cambios producidos en la sociedad para poder generar soluciones a los problemas que afectan a los individuos y colectivos sociales.

La educación, se presenta, en consecuencia, como responsabilidad compartida en el seno de los grupos humanos, por diferentes actores en el marco de sus actividades habituales y de los escenarios en que estas actividades se desarrollan. Por tal razón, se hace necesario mejorarla para que todos los comprometidos en el proceso, alcancen los logros que se propongan y así, cumplir con las adaptaciones re definiciones necesarias que se demandan desde el mundo de vida escolar contemporáneo. De allí, surge la imperiosa necesidad de revisar la función que cumplen hoy las instituciones escolares, y por consiguiente, se hace imprescindible examinar en función de su dirección, pues las mismas necesitan ser gerenciadas por un personal idóneo con gran sentido de ética y un estilo participativo situacional que le permita cumplir con la satisfacción de formación de la nueva ciudadanía.

El contexto anterior y los aportes documentales que se han obtenido a través del estudio, advierten que dirigir un centro de estudio no es nada fácil, por lo tanto el director debe ser una persona apta, que promueva la participación y el entendimiento entre los sujetos; que estimule la voluntad del contacto humano y se identifique con los propósitos y objetivos institucionales. De allí, que el ejercicio de la función directiva deba tener alcance social y que le permita tomar decisiones en colectivo, y el desarrollo de acciones dirigidas a buscar soluciones apropiadas de las diversas vicisitudes que emergen de la vida escolar de la cual forma parte. Bajo esta panorámica, el director

se reconoce como integrador de grupos en función de propósitos comunes y promotor de motivación; su iniciativa marca las pautas que otros deben continuar.

Los centros educativos de Venezuela requieren de un directivo que posea nuevas formas de pensar, decidir, actuar, tomar decisiones, comunicarse, trabajar en equipo, capaz de incentivar el desarrollo de nuevos valores humanos, que permita el compromiso de él y de su equipo de trabajo en la trama social que se teje en la vida popular. Por ello, el gerente debe entender que su labor no es fija o inflexible, sino sometida a un constante proceso de revisión y análisis; de igual forma, se hace necesario un gerente capaz de comunicar, transformar y discernir sobre cualquier aspecto del ámbito educativo que permita el acompañamiento docente y elimine de una vez por todas esa figura autoritaria y fiscalizadora que ha representado como líder del centro. Este estudio de carácter documental tuvo como objetivo caracterizar la acción gerencial directiva en los centros de Educación Primaria de la ciudad de Cumaná, Venezuela, que permitió encontrar algunos lineamientos para configurar una agenda de compromiso para mejorar las funciones pedagógicas y administrativas de los directores en los centros escolares.

Es necesario entonces, que el gerente se convierta en un verdadero agente de cambio, que se ubique dentro de una perspectiva holística, concretada en un contexto histórico y que se oriente valorativamente hacia un proyecto nacional auténtico, La acción directiva sin lugar a dudas debe intervenir en el compromiso de cambio histórico demandado en el sector educativo, para permitir el resurgimiento de nuevas condiciones en las vidas de las personas con quienes y para quienes trabaja, ayudando a todos y a todas, encontrarse con una visión clara de mejora educativa y social.

### **Gerencia directiva en centros educativos de Educación Primaria: acciones para pensar la dirección de la vida educativa**

El proceso y trascendencia histórica de cualquier país, ha estado siempre vinculado a la calidad del proceso educativo que en él se aplique; porque es allí dentro de las organizaciones escolares donde el avance social inicia, desarrolla y cimienta su razón de ser, básicamente en la construcción globalizada del saber (conocimiento), en ese acto simbólico donde convergen el conocimiento científico (Teoría Escolar) con el conocimiento vulgar

(experiencias, convivencia), a la par de la enseñanza en valores esenciales que contribuyan a garantizar la preservación de los patrones culturales, sociales, políticos y económicos, propios de cualquier contexto social.

Es a través de las organizaciones escolares, como se facilitan los primeros espacios de aprendizaje y de convivencia ciudadana, idóneas para la apropiación y reciprocidad constructiva del saber, fundamentado en la cultura del trabajo grupal, la ayuda mutua (solidaridad), el trabajo creativo, el liderazgo, la comunicación asertiva, trabajo adecuado, logro de objetivos y especialmente la gestión institucional.

Dichas organizaciones escolares, por su misma perspectiva sistemática, están administradas (dirigidas) por la figura de un líder gerencial (director), quien debe saber administrarla pertinentemente a fin de encausarla hacia el tramado de acciones idóneas para la obtención de resultados satisfactorios y competitividad educativa, evitando la entropía que puede afectar su permanencia y proyección social.

Por consiguiente, es el director la figura gerencial con preparación formativa idónea para el cargo que desempeñara, quien debe saber cumplir su función administrativa, tal es el caso de: acompañar y velar por el cumplimiento de las normas institucionales, llevar el registro de asistencia de los docentes y las estadísticas estudiantiles, asignar guardias y cuidar su cumplimiento, entregar recaudos, entre otros. Igualmente, debe supervisar el desarrollo del proceso educativo, asesorar y apoyar al docente en su planificación y praxis laboral, evaluar cómo marcha el plantel, mantener un clima de armonía y estabilidad institucional e interpersonal entre todo el personal que tiene bajo su tutela.

El papel de director escolar es: “una función similar al de un animador pedagógico profesionalizado, alguien que además de ofrecer algo innovador fuese un experto en facilitar perfeccionamiento permanente del profesorado y los proyectos de innovación o investigación en el aula” (Álvarez, 1988, p.22). De allí, que sea necesario que el/la director/a emplee incentivos adecuados que propicien dentro del centro, un ambiente físico y psicológico agradable, para que el personal se sienta motivado, y comparta el trabajo desde una perspectiva benéfica (beneficiado, desde una

condición de vida aceptable, libre de excesivas preocupaciones, donde la seguridad en un futuro alcanzable sea certero, pues éstos gozan de seguridad laboral y social. En tal sentido, la gerencia de toda organización debe mantener una relación respetuosa y cordial con las organizaciones laborales que defienden los derechos de sus trabajadores.

Es así, como la labor más significativa del gerente debe consistir en propiciar estabilidad en el trabajo del personal a su cargo, estableciendo para ello su contexto laboral-escolar, como centro del quehacer comunitario y como centro del surgimiento social. Esta visión permitirá a las organizaciones educativas poder lograr alcanzar una gestión operativa gracias a la pertinente y adecuada acción gerencial que se practique, ya sea para resolver situaciones adversas (conflictos, inasistencias, barreras comunicacionales, dificultad en las relaciones interpersonales, otros) como para motivar la labor del personal, exaltando sus fortalezas a fin de minimizar necesidades presentes.

En las instituciones escolares, el director, como máxima figura gerencial, debe éticamente asumir la responsabilidad de su preparación, para poder así desempeñarse auténticamente, garantizando la buena marcha institucional en correspondencia con los objetivos establecidos dentro del Proyecto de País, espacio escolar y las exigencias que el entorno le planteen. “La calidad educativa depende, en gran parte, de la gestión de los gerentes educativos; lo que requiere de éstos, ciertas competencias interactivas, profesionales, académicas y administrativas; así como, disponer de las herramientas necesarias para lograr la eficiencia institucional, tomar decisiones” (Finol, 2005, p.02).

En este sentido, es necesario que el director cumpla con sus funciones cabalmente, procurando obtener una armonía institucional; para ello es conveniente que se clarifiquen esas acciones, se deleguen tareas, se involucre al personal en las gestiones planificadas, se acepten sugerencias y éstos al mismo tiempo brinden aportes, feed – back, que motiven y contagien seguridad, alegría, confianza, entre otras actividades que se circunscriban dentro de un clima comunicacional asertivo, cualidad que deben estar siempre presente en un líder gerencial. Es así, como se constituye el papel del director como ente fundamental para los procesos de elaboración y

gestión de la labor educativa encargándose de desencadenar los lineamientos tendientes a mejorar la calidad de la educación impartida en su escuela, con su impulso y capacidad para orientar el proceso.

Para que éste pueda gestionar una labor adecuada hacia la excelencia educativa, debe obligatoriamente poner en práctica unos procesos ineludibles como son: la planeación, coordinación, toma de decisiones, delegación de responsabilidades, comunicación e influencia, que le permitirá tener un mejor manejo de los modos operacionales que se suscitarán para dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos. Es por ello, que el Gerente educativo requiere de “una serie de conocimientos específicos en el área técnica donde va a desempeñar su actividad, sino también, de habilidades y destrezas que permitan enfrentar la realidad social,(...), y estar en capacidad de introducir correctivos o cambios que faciliten su gestión”. (Torrealba, 2010, p.25)

De allí, que los directores como líderes educativos deban velar por una gestión escolar articulada entre las distintas instancias, condiciones y sujetos conformantes de la complejidad presente en el espacio escolar y comunidad educativa. Para ello, los directores deben desarrollarse como estrategas, diseñadores, animadores culturales y pedagógicos, con un alto grado de organización y liderazgo participativo. Por supuesto, el modo más significativo para enmarcar el funcionamiento de una auténtica pedagogía debe basarse en una relación estable del grupo humano que dirige, para buscar el logro de las relaciones interpersonales y profesionales de modo que se establezca en la realidad de cada individuo su propio espacio, sentir y empatía con un rol con autonomía y responsabilidad.

Dado lo anterior, se ve la necesidad de propiciar el respeto a los patrones de comportamiento, a la compenetración con el trabajo del centro y el uso de los canales más significativos para el establecimiento de una cultura escolar que garantice el bienestar de todos/das. En este escenario, el sistema educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependiendo en gran medida del acceso definitivo de la modernidad y al afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el sistema educativo pueda jugar un papel estratégico, debe superar las restricciones

actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional en sus deficiencias de organización y gestión.

### **Materiales y métodos**

El Director como conductor de una escuela, debe organizar medios personales y materiales para satisfacer la función social que le cabe a la institución educativa, por lo cual se puede decir que el director es un gerente o administrador de la misma. A cargo de él están decenas de niños, adolescentes y docentes, “él debe diseñar las estrategias para alcanzar las metas institucionales y armonizar las energías y capacidades del grupo de personas a su cargo para desarrollar esas estrategias” (López, 2004, p. 55).

Dichas exigencias éticas, impregnadas desde sus funciones (energía y buen funcionamiento del centro escolar), han llevado a destacar aún más la significancia de los directores (gerentes pedagógicos) como engranajes principales que motorizan y adecuan la teoría escolar (fines educativos) con la praxis académica, pues son éstos, son "las piezas claves en la marcha de una escuela preocupada por ofrecer una educación de calidad, son líderes no sólo por su cargo, sino por sus cualidades personales, pedagógicas, comunicativas y de liderazgo" (Pérez, 1992, p. 40).

De allí, resalta entonces, la innegable relevancia que tiene la figura del líder gerencial (Director) para la buena marcha institucional, pues éste es quien determinará si su centro de trabajo transita bajo una visión y misión clara, donde predomine el dinamismo laboral, la creatividad e innovación en la planificación académica y estratégica, así, como el establecimiento de una buena interrelación comunicativa y personal entre los actores escolares (Director - Subdirectores - Personal Administrativo - Docentes - Obreros - Alumnos - Representantes), bajo una unidad autogestionaria; o por el contrario, trabaja hundida en la inoperancia gerencial influenciada por actitudes deshonestas, distorsión comunicativa, entre otras situaciones que se traducen finalmente en una rutina escolar y desvinculación escuela - comunidad.

Planteamientos que amplían y ejemplifican lo antes expuesto, “la calidad de la educación será mayor en aquel centro cuyo equipo directivo logre establecer una interacción personal y profesional con

los docentes en vista a la toma de decisiones pedagógicas y administrativas” (Calero, 1994, p.40).

Estas ideas evidencian la gran responsabilidad de todo líder gerencial (director) al procurar no abusar de su poder, si no desempeñarse con humildad y pertinencia gestionaría que permita elevar los resultados positivos por el funcionamiento de manera adecuada del espacio escolar, sin embargo, la realidad de muchos centros escolares difiere del deber ser, ya que es frecuente observar una disminución visionaria, gerencial y pedagógica de estos centros y de todo el personal. Desde estas circunstancias tiene cabida el pesimismo, conformismo de los docentes para con su trabajo, carencia de un líder con criterios futuristas que rescate a su personal del individualismo improductivo y rutinario, que acerque el entorno comunitario al plantel y sobre todo que rescate la representatividad de la escuela dentro y fuera de ella.

Pero las realidades en la dinámica educativa de los centros de Educación Primaria de la ciudad de Cumaná, Venezuela, son evidencia que muchos de los directivos, o desconocen las normas que deben seguir su conducta, o si las leyeron alguna vez, ya las olvidaron. Constituyéndose en agentes disociadores, activistas políticos, segregacionistas, malos administradores y peor aún malos comunicadores por decir algo, rompiendo alegremente con los vínculos que debe existir con los docentes a su cargo.

Los planteamientos antes citados, permiten encontrar una realidad gerencial de desequilibrio organizativo que aunado a la ausencia de una efectiva acción directiva, ha conllevado a un desmoronamiento institucional traducido en: incumplimiento de los planes y programas curriculares (P.E.I.C.: Proyecto Educativo Integral Comunitario, P.A.: Proyecto de Aprendizaje, PAE: Programa de Alimentación Escolar, otros), ausencia de una adecuada pertinencia institucional, desvinculación Escuela-Comunidad, deserción escolar, inasistencias injustificadas, deterioro progresivo de la planta física e inmobiliario, retardos injustificados tanto en horas de trabajo como en la consignación de recaudos, dificultades de aprendizajes, deficiencias en la comunicación (Lemus y Suárez, 2004), (Brito, 2000), (Villarreal, 1998) entre otros nudos problemáticos que han ido en detrimento de la calidad del proceso educativo. Contexto que



permite al autor poder reflexionar sobre lo paradójico que se vive en la dinámica gerencial escolar y las diversas desavenencias que obstaculizan el proceso de cambio educativo, ello, a la par de documentaciones oficiales de los centros en estudio, donde se declara lo bien que se gestiona.

La realidad anterior, es vivida en un gran número de centros, muy a pesar de lo expuesto y de lo que establecido en la normativa legal: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), Ley Orgánica de Educación (2009), Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981), Ley Orgánica de Protección del Niño y Adolescente (1990), Decreto con Fuerza de ley sobre Estatuto de la Función Pública (2002), Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público (1982), Normativo de Educación Básica (1998), Manual del Supervisor, Director y Docente (1991/2004), Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991), otros. La realidad presente en la mayor parte de los planteles educativos, es que el director ha abandonado su función técnico-pedagógica (Supervisión/Orientación) y ha centrado sus esfuerzos solo al desempeño de tareas administrativas, sin obviar el hecho que quienes asumen la directiva de los colegios en muchos casos, carecen de la debida formación y actualización (Estudios - Cursos ^Talleres - Experiencias) que los ayude a tomar decisiones en conjunto (director- cuerpo directivo - docentes - obreros) para beneficio de toda la comunidad escolar.

Pero peor aún, es lo que se da por las exigencias que demanda la nueva dinámica social educativa. Las organizaciones educativas se ven aún atajadas e impedidas en la obligación de modernizar sus procesos administrativos (archivos, estadísticas, procesamiento de datos, otros), pedagógicos (planificación estratégica) como a nivel de la infraestructura para poder abarcar la demanda estudiantil existente, dado a la carencia de formación auto y cogestionaría de estos líderes educativos, adoptando patrones instrumentalistas dependientes, a la espera de soluciones por parte del Estado y no desde la vida popular que subyace y articula la vida social comunitaria.

La pérdida de la auténtica labor directiva en su desempeño gerencial, el cual debiera, por encima de sus intereses particulares, buscar la

revisión y afrontamiento eficaz de las vicisitudes presentadas; así como la facilitación de espacios propios para la corrección y estimulación productiva de la calidad de los aprendizajes y labores institucionales en general. La realidad que se encuentra en los centros escolares es reflejo de la persistencia de un rol gerencial incompatible con las organizaciones escolares de este tiempo. Figura un líder autocrático-egocéntrico despreocupado de los problemas que afectan a su personal, a los sujetos en el aprendizaje y sobre todo al colegio, su forma de liderazgo causa poca influencia asertiva en un personal que amerita un guía humano, un negociador continuo que los motive para actualizarse constantemente, interactuar significativamente y sobre todo a participar en consenso en la toma de decisiones sobre los problemas que afectan a toda la organización escolar.

Ideas que refuerzan lo antes expuesto, son los planteamientos propuestos: “los directivos se ven a veces saturados por problemas administrativos por resolver, los cuales les exigen dedicarles casi todo el tiempo. Estos problemas son los referidos al llamado "papeleo" administrativo exigido por las autoridades educativas regionales o nacionales” (Herrera, 2003, p. 4).

De allí que los directores como garantes del cumplimiento de los planes definidos en el plantel, deben obligatoriamente delegar en su equipo técnico de trabajo las funciones básicas (planeación, coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, comunicación e influencia), que los encauce hacia canales organizativos adecuados y a un trabajo mancomunado en pro de la consecución de los objetivos previamente establecidos. De lo contrario, la organización perdería su significancia y funcionabilidad dentro del contexto social a la cual está sujeta. lo cual se constata en la falta de unificación de criterios, inexistencia de creatividad, confrontaciones en la confección de proyectos que en muchos casos son obviados y reciclados.

Las instituciones educativas se ven caracterizadas con un padecimiento alarmante no sólo en la ciudad sino en el estado de un trabajo directivo poco claro quienes demuestran poca preparación, poca claridad de los principios de libertad, democracia, creatividad, trabajo en equipo, delegación, comunicación, entre otros elementos

de un trabajo humano sensible. Además, su accionar autoritario permite que se establezca un clima organizacional poco satisfactorio, desfavorable que impide al personal crear e innovar, trayendo consigo problemas, trabas y desvalorización de su imagen en los centros educativos (Otero, 2000).

Los Directores respaldan su actuación en excusas tales como: falta de participación de la comunidad, poco apoyo y casi inexistente presupuesto por parte del estado, carencia de recursos de toda índole, ubicación del plantel en zona de alta peligrosidad, entre otros aspectos, que invitan a reflexionar de cómo la escuela debe involucrarse con la comunidad, hacerse sentir como el centro del quehacer comunitario, y el papel protagónico del Director en la gestión de la participación y procesos cogestionarlos. Planteamientos que al contrastarlos con la realidad manifiesta por los directivos de estos centros de aprendizajes, denotan preocupaciones por una actitud poco comprometida y acorde con la filosofía propuesta. Destaca la escasa o nula preparación que poseen los directores en cuanto a los modelos de planificación actuales que se desarrollan y a la carencia de herramientas básicas (toma de decisiones, liderazgo, comunicación asertiva, planificación estratégica, manejo de conflictos, investigación, otros) que le permitan asumir su labor de manera satisfactoria. Tal situación, pareciese tener su base en la inexistencia de políticas educativas para la selección, asignación y formación de este personal tan relevante para el espacio (Rondón, 2000).

Las instituciones escolares de Educación Primaria bajo la tutela directiva autocrática ocasionan en consecuencia escasa participación de los padres, representantes o responsables en el quehacer diario de las escuelas, siendo estos ignorados y poco tomados en cuenta para la resolución de la problemática escolar (Lemus y Suárez, 2004). De igual manera, se destaca la ausencia de un acompañamiento por parte de los directores con los docentes durante la ejecución de los Proyectos de Aprendizajes, y quedan éstos sometidos a una práctica empírica de su trabajo, ya que tampoco se les provee de una formación permanente del trabajo a ejecutar. Estableciéndose en consecuencia un estilo de comunicación unilateral, bajo el estilo de un liderazgo autocrático y dogmático que contrarresta totalmente con la sustentación teórica -epistemológica - axiológica de los

proyectos y el actual proyecto educativo.

Además, la Zona Educativa del Estado Sucre (ZEES) como principal responsable y supervisor de la calidad en los espacios de aprendizaje, lamentablemente no ha sido lo suficientemente responsable en supervisar y controlar los procesos académicos- pedagógicos de los centros, y limitan su acción supervisora a actos netamente administrativos. Peor aún resulta afirmar que esta instancia (ZEES) no ha provisto políticas de formación que permita a los directores prepararse integralmente para afrontar el estilo gerencial que compete bajo la nueva visión de trabajo educativo propuesto (Rodríguez, 2003).

El órgano de Estado, representado en las Zonas Educativas, pareciese haber entendido que con un simple curso de 300 horas, podría generarle un sistema integral de aprendizaje a estos líderes educativos, sin tomar en cuenta que ellos provienen y han ejecutado por más de 15 años de servicio una cultura distinta de hacer que se yuxtapone con una nueva realidad para la Educación Venezolana. Lamentablemente, al asumir las impresiones de los directores/ras de lo que estos cursos representan, se evidencia de forma clara que no existe una política que atienda a la lógica de articulación de las labores y en ellas las nuevas actitudes para asumir el trabajo escolar, ello concretado en: poca claridad de los facilitadores al momento de explicar los contenidos, respuestas claras sobre las labores administrativas, confusión en las normas y procedimientos a emprender, confrontaciones entre los mismos facilitadores de las ideas, entre otros aspectos. Estas apreciaciones, escurecen más el escenario y hacen entender muy poco la importancia que reviste la función directiva para posibilitar nuevas realidades socio-educativas- comunitarias.

El escenario anteriormente descrito, se constata en la falta de unificación de criterios a la hora de organizar actividades y cumplir requisitos, inexistencia de creatividad, confrontaciones en la confección de los proyectos que en muchos casos son obviados y reciclados. Estos últimos señalamientos han ocasionado el replanteamiento de la función directiva en nuestros centros de enseñanza como una actividad que permita el resurgir de una nueva cultura pedagógica pertinente con el modo accionario que plantea la

confección y ejecución de los proyectos institucionales.

Se plantea así, la resignificación de la figura del director como el principal garante de los espacios que contribuyan a propiciar la socio construcción y actuación para los procesos participativos y promover el afianzamiento de valores espirituales, culturales y morales, adaptados a la concepción ideológica, filosófica y pedagógica, propias del entorno global donde se desempeña. De lo acotado, se deduce que el papel del director dentro de este contexto accionario es lograr encauzar a la institución hacia procesos auténticos de cogestión, autogestión, enseñanza, aprendizaje e integración comunitaria. Donde el director como líder y gerente a través de la planificación puede alcanzar los objetivos de la institución, implementando una planificación participativa y democrática, con la participación de todos los elementos que la rodean como base de todos sus principios.

### **Una comprensión necesaria: otra gerencia directiva para mejores procesos escolares**

En la actual transformación de la gestión escolar, el desempeño de los directores se presenta como elemento crucial y vital para el rescate de nuestro sistema de formación, y la dinámica ciudadana que ha de resurgir, para afrontar las utopías y nuevas posibilidades desde la vida escolar.

Es poder emprender el viaje de ensoñaciones que invocan la transformación de la docencia e investigación en los centros educativos, y que sirve de terreno fértil para transversalidades, posibilidades-otras, emotividades, decodificaciones, nuevas culturas, cambios trascendentales a través del uso de diálogos productivos que deben conllevar a una reconceptualización de las formas de ver, conocer, sentir, padecer e identificarse con la gestión escolar.

Es el retorno del director de diálogos diversos y plurales, que entiende, comprende y procede desde las experiencias de vida; que permita recuperar los espacios de atención de los Seres Humanos que se desarrollan y forman en su centro. Se concibe como tarea innegable al gerente de hoy, posibilitar, recrear las historias de vida

convivialmente, en cada una de las ambientes de aprendizajes y áreas de las esferas ciudadanas a las cuales debe estar atento y tratar de descubrir otras acciones que logren el emerger del auténtico y pleno sentido de la vida escolar.

Se concibe a un gerente-líder, cerrado a la envidia, vanidad, prepotencia, chisme, maldad, hipocresía, promotor de conflicto. Se apuesta ahora a un líder con convencimiento que su razón de ser en el centro de aprendizaje se dirige a una sinergia para la paz, tranquilidad, investigación, atención de lo humano, compromiso, trabajo en equipo y formación de calidad.

La labor directiva 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. De allí que la labor del Director hoy, aparece como la mayor referencia para el entendimiento del deber y la misión que deben cumplir las instituciones escolares y en ellas su existencia, concebirse como sujeto que va “más allá del simple funcionario que da órdenes, que manda en atención a imposiciones que recibe de manera mecánica de sus superiores y las convierte en órdenes para que sus subordinados, a su vez, las cumplan al pie de la letra” (Torrealba, 2010, p. 40).

Por consiguiente, debe entender, que la misión que debe cumplir, no son imperativos burocráticos o cargos que agradecerle a un determinado gobierno o partido político; se trata de que se entienda que él con su mística y ética construya su propio destino-camino, para asumir plenamente su responsabilidad ante la sociedad, en colaboración con un entramado de seres que en conjunto construyen la realidad del centro.

Es atender a la necesidad de su reconceptualización como “funcionarios honestos, eficientes, que más que un altar de valores, exhiban una conducta moral en sus condiciones de vida, en la relación con el pueblo y en la vocación del servicio que prestan a los demás” (Proyecto Nacional Simón Bolívar, 2007, p.8).

## **Resultados**

Para lo anterior, es necesario que los directores aprendan a mediar,

es decir, a producir equilibrios entre los diversos y hasta opuestos intereses que se conjugan en la realidad escolar. De lo que se trata es que como trabajadores sociales, sean capaces de percatarse de las necesidades existentes en su radio de acción y adopten las estrategias más convenientes para que tales necesidades sean canalizadas con la intervención tolerante y humanizadora, lo que posibilita una acción retroalimentaria, en lugar de problemática, por supuesto, aclarando funciones y deberes pertinentes, convirtiéndose en funcionarios públicos de trabajo colaborativo con resultados satisfactorios, responsables, sinceros, porque le responden acertadamente a su comunidad escolar y social.

El gerente/director no puede olvidar que fue facilitador de aprendizaje y que es menester conocer a todos sus funcionarios: personal obrero, administrativo, comunidad educativa, y en especial a los docentes, con sus métodos, actitudes, visiones, propuestas, fortalezas, necesidades. Debe saber ayudarlos a reflexionar sobre sus prácticas, para canalizar las orientaciones más oportunas y generar un clima y una cultura organizacional adecuada.

Se refiere a crear las condiciones necesarias para que los sujetos que laboran en la institución, a pesar de las situaciones que éstas brindan (condiciones del centro escolar), puedan sentirse agradados, cómodos, identificados y con alto sentido de pertenencia con lo que se hace en ellas, aperturando que ellos mismos comiencen a desencadenar la energía necesaria para emprender nuevas rutas auto y co-gestionarías para el cambio en infra estructura y labor pedagógica que se requiera.

En el orden de ideas que se viene declarando, es necesario apuntar que dentro de las acciones que el director debe desarrollar estas aperturas las acciones para asegurarse que las prácticas sean aprovechadas al máximo por los sujetos en el aprendizaje, con centros educativos eficientes, trabajo cooperativo, comunicación asertiva y resultados de excelencia y calidad. Es él, con su formación, convicción y trabajo humano, el responsable, de que las experiencias educativas vallan más allá de la simple mitificación de la cultura propia o que acabe en un diálogo de sordos, vacío de sentido. Por lo que dentro de los proyectos de trabajo, se deben entretejer los filtros necesarios para articular las guías en el proceso

de indagación para ayudar al encuentro del *yo, tu, nos, demos* (Moreno, 1998), ayudando en las dimensiones del tiempo y el espacio en la que se construye la identidad propia, y por la de un ejercicio permanente de reconocimiento de la relatividad histórica y social.

Este escenario, posibilitaría, desde el sentimiento auténtico, obtener con orgullo y valor, el abrazo, la mirada y actos afables de los miembros de la comunidad escolar, como reconocimiento a las respuestas de sus inquietudes y por encontrar en él (director) la confianza que se confunde y entrelaza con la sonrisa y gesto amable de un colectivo que se identifica con su misión de servicio.

En los implícitos de los fenómenos descritos, no se puede dejar de mencionar el uso adecuado del proceso comunicacional, como dispositivo clave que permite desencadenar tanto la energía como el éxito del centro; pues, se debe recordar que este proceso se dirige a seres humanos que sienten, padecen y poseen ideas que claman por ser escuchadas y atendidas. En este sentido, los directores, en una de sus labores comprometidas, debe estar centrada en atender las voces de su equipo, para afrontar con ellos sus sentimientos, dudas, expectativas, inconformidades, y con ello, la posibilidad de proyectos a emprender en conjunto.

Es así, como los niveles y las técnicas que se utilicen para comunicarse deben ser apuntados con mensajes claros y orientados a obtener sólidos resultados. Se desprende entonces la necesidad de formar a esta generación de directores y a los próximos, en habilidades como empatía, solución de conflicto, manejo de sentimientos y acciones, toma de decisiones, entre otros, que contribuyan a la dinámica escolar, convertir en consecuencia al proceso comunicacional en un instrumento para el incremento de la efectividad, calidad y productividad del desempeño laboral.

Nuestros imaginarios, presentan también la posibilidad de recurrir a la red de equipos, concebida desde esta posición como Red de Directores, entidad académica que sirva como espacio que permita a éstos (directores) interactuar entre ellos en torno a los diferentes y heterogéneos casos de vida escolar que se les presentan, aclarar dudas de funcionamiento y servir de asesor técnico pedagógico-



administrativo ante los diferentes requerimientos que se establecen a través de: contextos comunitarios, Dirección de Educación, Zona Educativa y Ministerio del Poder Popular Para la Educación.

Se concibe a esta entidad académica, como un órgano que podría asumirse dentro de la estructura del Sistema Educativo Venezolano, de orden local y de Jurisprudencia Educativa, cuya existencia, permitirá organizar el trabajo educativo, formar al personal de los centros de estudios, velar por la memoria y cuenta de las instituciones, ser unidad de enlace con los consejos comunales y demás organizaciones formales e informales de la zona.

Lo anterior, apertura a un trabajo en tejido social, y para ello se requiere de acciones coherentes, de entendimiento y de proyección que conlleven a tener claros los aspectos geohistóricos que caracterizan a la localidad, así mismo, las condiciones eco-culturales- productivas que la caracterizan. Donde se aclaren y promuevan proyectos de bienestar comunal y de recursos retornables y no retornables.

Esto conllevaría a conformar un equipo de trabajo de carácter multidisciplinario en la que se está seguro que los intercambios podrían ser muy provechosos, en tanto que posibilitaría el intercambio de personal capacitado que se posea con estudios de tercer y cuarto nivel para foros, talleres, mesas redondas, tertulias, conversatorios, que permitan a las organizaciones elevar el compromiso académico y administrativo.

De igual forma, se pueden originar los encuentros de investigación, que permitan comprometer a los docentes y directivos a ejercer la práctica investigativa como método de trabajo y razón de progreso en su coexistencia institucional, y sirva este dispositivo como guía de reflexión constante de los aportes/retos que se gestan en la conformación de la nueva ciudadanía.

En este accionar, vale la pena considerar la Elaboración de la Revista: Gestión en los Centros Educativos: Ideas para Pensar la Formación Ciudadana, donde se pueden compilar los resultados de los eventos de investigación y también diferentes reflexiones originadas desde la vida académica, sirviendo de espacio de

promoción y divulgación de los diferentes avances, retos y desafíos de los espacios escolares, pero muy respetuosamente/responsablemente las reflexiones de los directores y docentes sobre sus prácticas.

### **Discusión**

La investigación documental que se ha realizado invita ante las realidades expuestas a la necesidad de sensibilizar e involucrar a los directores en ejercicio a reflexionar sobre las nuevas perspectivas que en materia gerencial están siendo requeridas actualmente, todo ello en aras de clarificar el desempeño de estos y encauzar la función directiva, hacia una acción auténtica, con sentido humano y de proyección social. Todo ello a fin de esclarecer y fijar los lineamientos en cuanto a principios, normas y finalidades de los proyectos, en busca de la consolidación de un verdadero clima institucional participativo/colectivo.

En este sentido, es necesario la formación docente directiva desde la reflexión; esto permitirá al cuerpo directivo y profesoral del plantel, esclarecer los lineamientos que rigen los mecanismos de un liderazgo auténticamente participativo, replantear los modos de estructura, ejecución y seguimiento de los proyectos institucionales para poder integrar a los procesos de aprendizajes y resolución de la problemáticas escolares-sociales desde una perspectiva dinámica-cooperativa.

Se hace necesario la implementación de acciones dirigidas a mantener un trabajo de equipo escolar, que se retroalimente mientras se esclarece el cambio necesario que debe producirse en la dinámica escolar para poder imprimir desde las líneas estratégicas, una nueva orientación de energía vital al proceso socioeducativo.

Estos procesos formativos en ningún momento deben ser vistos como escenario para que los directores sean consumidores de cursos y/o talleres que carecen del debido seguimiento y pertinencia de lo que se suscita en la vida escolar, muy al contrario, se concibe al gerente educativo, como un integrante de la familia institucional que es generador y productor de conocimientos, propuestas y soluciones de la práctica cotidiana, donde él junto con su equipo logren formarse-transformarse permanentemente, dando origen a la

significancia sobre el ser, hacer y acontecer; es un mecanismo intosujeto (capacidad de auto cuestionamiento/revisión) de la acción administrativa-pedagógica ejercida y el impacto que se genera en la comunidad escolar.

Es mirar con otros sentidos la acción directiva, donde la reflexión, el aprender a reflexionar y cuestionar, se convierten en tareas obligatorias para organizar, planear, ejecutar, dirigir y orientar, para poder enseñar a aprender. Así, una de las responsabilidades y tareas que se asumen desde esta investigación como obligatoria para los directores es investigar y reflexionar sobre la acción, para transformarla, y posibilitar transformarse, él y su equipo, pero nunca dejar de lado que deben asumir ese pensamiento como personas, Sujetos Humanos, como ciudadanos y como educadores.

Dentro de este contexto, la investigación, se propone como herramienta elemental para el trabajo que ha de desarrollarse y como eje que vertebra toda acción, que permite un constante reflexionar, cuestionar, indagar, producir. Este elemento, permitirá a los sujetos apropiarse de mecanismos oportunos y pertinentes para una nueva realidad de trabajo escolar y por supuesto una proyección de altura académica dentro de los círculos escolares.

## Referencias

- Álvarez, M. (1988). *El Equipo Directiva. Recursos de Gestión*. España: Editorial popular.
- Barros-Bastidas, C., & Turpo, O. (2020). La formación en investigación y su incidencia en la producción científica del profesorado de educación de una universidad pública de Ecuador. *Publicaciones*, 50(2), 167–185. doi:10.30827/publicaciones.v50i2.13952
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial* N° 5.493. Actualizada.
- Herrera, M. (2003). *La Gestión Escolar en la Descentralización Educativa*. Venezuela: Fundación Polar, UCAB.
- Brito, M. (2000). *Propuesta de un Plan de Acción para Mejorar El Proceso de Integración Escuela Comunidad en los Planteles de I y II Etapa de educación Básica Adscrito al Municipio 8-A. sector uno de Maturín*. Maturín: INFORUM.

- Calero, M. (1994). *Cuaderno de Educación N° 33-24*. (Segunda Edición). Venezuela: Laboratorio Educativo.
- Ley Orgánica De Educación (1980). Gaceta Oficial N° 2635. Caracas.
- Lemus, J. y Suárez, F. (2004). *Análisis de la incorporación de los padres y representantes en la Elaboración de los Trayectos Pedagógicos Plantel en los Centros Escolares de Cumaná*. Cumaná: UPEL.
- Moreno, A (1998). La Investigación Popular. *Heterotopia*, 29, 1-15.
- Finol, R. (2005). *Lineamientos para mejorar la Función Supervisora ejercida por los Directores de las Escuelas Pertenecientes al Distrito 3 Maturín*. Maturín: UPEL.
- López, R. (2004). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Venezuela: Ministerio de Educación.
- Otero, M. (2000). *Los Proyectos Pedagógicos y su Asesoramiento*. Cumaná: Mimeografiado. UDO-SUCRE.
- Pérez, E. (1992). *Métodos Cuantitativos y Cualitativos en Investigación Educativa*. Cumaná: Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista. Desarrollo Económico y social de la Nación 2007-2013- Caracas: República Bolivariana de Venezuela.
- Rondón, P. (2000). *Acciones Gerenciales Dirigidas al Personal Directivo, para Optimizar la Realización del Proyecto Plantel en las Escuelas Oficiales de Anaco, Estado Anzoátegui. Tesis de Grado*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta.
- Rodríguez, J. (2003). *La Matriz FODA, un elemento de utilidad para los procesos de gestión escolar. Caso: U.E: "República Argentina*. Cumaná: Universidad de Oriente.
- Torrealba, R. (2010). *Construcción y Gerencia de líneas de Investigación en Contextos Educativos*. Barquisimeto: MCA Consultores. C.A.
- Villarroel, N. (1998). *Diagnóstico de la Formación y Desempeño del Rol Gerencial de los Directores de las Escuelas del Municipio "Cruz Salmerón Acosta"*. (Tesis de Grado) Universidad Nacional Abierta, Cumaná.