

---

**EL DESEMPEÑO GERENCIAL DE LA EDUCACION MEDIA GENERAL.**

**Lozano Cruz, Edgar Alexander.  
López Rodríguez, Zuleima Belén.  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio.**

**RESUMEN**

Se concibe a la gerencia educativa como un componente íntegro desde el punto de vista directivo que influye en el buen desempeño de las facultades organizacionales de las instituciones formadoras. A tal fin, en este ensayo se ha procurado definir a la gerencia como un medio para incentivar el logro de las metas institucionales. Asimismo, se determinó que el principal propósito de esta, es saber dirigir, conducir y mejorar la acción educativa en función de la realidad social habida en el país, centrándose en un medio cada vez más globalizado. Concluyéndose, que se requiere de que el docente adquiera el conocimiento gerencial que promueva el buen funcionamiento y desempeño laboral y a su vez logren un trabajo eficaz de las instituciones. Por tanto, en la gerencia no debe haber individualidades, tiranías, autocracia, ni la complacencia de los involucrados en el entorno laboral, es importante recordar que cada uno de los actores debe respetar las decisiones que emana el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

**Palabras Claves: gerencia, docente, desempeño eficaz.**

---

**THE MANAGEMENT PERFORMANCE OF GENERAL MEDIA EDUCATION.**

**Lozano Cruz, Edgar Alexander.  
López Rodríguez, Zuleima Belén.  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio.**

**ABSTRACT**

Educational management is conceived as an integral component from the managerial point of view that influences the good performance of the organizational faculties of the training institutions. To this end, this article has sought to define management as a means to encourage the achievement of institutional goals. Likewise, it was determined that the main purpose of this, is to know how to direct, lead and improve the educational action in function of the social reality in the country, focusing on an increasingly globalized environment. Concluding, that it is required that the teacher acquires management knowledge that promotes good performance and work performance and in turn achieve an effective work of the institutions. Therefore, in management there should be no individualities, tyrannies, autocracy, or the complacency of those involved in the workplace, it is important to remember that each of the actors must respect the decisions that emanate from the ministry of popular power for education.

**Keywords: management, teacher, effective performance.**

Aunque en ocasiones algunos de los lineamientos dictados por el Ministerio Popular para la Educación no sean del agrado de muchos, es evidente que los individuos se pueden oponer directa e indirectamente a los cambios, para ello hay también un aspecto importante el cual es el diálogo abierto, que permite ese derecho que tienen todos los participantes inmersos a dirigir. Lo primordial es lograr la disposición laboral haciendo hincapié en incluir todos los entes involucrados en la realidad.

Por tanto, el director en su función debe contar con una capacitación orientada a los nuevos intereses educativos para el logro de sus acciones directivas como tal, y no como aquel que ha sido puesto como dirigente de una institución de una manera u otra sin tener el conocimiento de cómo gerenciar. Para ello es muy importante rescatar el campo directivo de la educación venezolana que siempre ha puesto limitantes en los aspectos gerenciales de las instituciones educativas.

La estructura orgánica y las directrices gerenciales permanentes escolares son unos componentes o agentes primordiales para el desarrollo y cumplimiento general del currículo, ya que a través de estas se ejecutan las orientaciones educativas pertinentes de un estado, con ordenamiento orgánico escolar que permiten estructurar instancias de trabajo donde se puede planificar, administrar supervisar y ejecutar diferentes programas de trabajo, planes de acción, de las diferentes instituciones del país orientadas y regidas por los diferentes leyes educativas.

No obstante, en la actualidad existen órdenes y directrices que hacen del actuar laboral molesto y tortuoso, sin respetar categorías, estudios especializados de los docentes que se destacan profesionalmente dando lo mejor de sí en sus diferentes cargos formadores dentro de las instituciones educativas. Por lo que se debe respetar el derecho de cada uno de los involucrados en el buen funcionamiento de las instituciones del país, así como el trabajo de equipo, ya que este proporciona y favorece un cambio gerencial y organizacional idóneo y acorde como un aporte colectivo o grupal. De lo expuesto anteriormente se detallarán, brevemente, los aspectos más importantes de la gerencia educativa y desempeño laboral.

Existe de manera primordial la necesidad de transformaciones grupales en el campo educativo e institucional venezolano. Se hace necesario exponer las diferentes vinculaciones de las teorías para el cometido gerente educativo. Si se consideran todos los cambios que se debe asumir desde el punto vista directivo y organizacional, estos deben ser conllevados con esa transformación gradual, lineal, reestructurada siempre con un buen liderazgo, motivación, toma de decisiones asertivas y consultadas por los trabajadores de la educación,

---

asumiendo respetuosamente las opiniones y a ser estudiadas cuidadosamente, para eliminar ese tan despectivo refrán de caer en ensayo y error.

Lo anterior influyen en que las reconstrucciones sean necesarias y que permitan de forma sistemática romper con los viejos vicios gerenciales a los cuales se han sometido muchos docentes e instituciones, perjudicando su integridad personal, ambiente laboral, sus condiciones y desempeños con la sociedad, que también se han visto afectada por este fenómeno político. Pero en este ambiente se debe complementar una serie de requisitos que aprobarán efectivamente y eficientemente el propósito como educadores donde se debe unificar todo el personal que allí labora y cumplir las funciones que cada uno de ellos desempeña, pero especialmente la de la docencia.

Por lo expuesto, es evidente que gerenciar crea habitualmente situaciones de conflicto, que surgen a lo largo del desarrollo de planes y programas de estudio a realizarse en el transcurso del desempeño en donde estarán implicados todos los integrantes de una institución, ya sea educativa o de otra índole, sin omitir que la complejidad varía dependiendo de la preparación del personal docente, en este caso se hace referencia al campo educativo, su situación, su ubicación, y planteamiento del problema conflictivo donde el director procederá con sus aportes académicos promoviendo su pronta solución a toda diferencia con que se plantee en el pro del desarrollo de el buen funcionamiento del plantel como tal.

Es aquí donde se demostrará la capacidad del docente como gerente del aula, ya que él es primero, luego es el directivo quien proporciona las herramientas necesarias para la construcción de ese andamiaje como lo describe Ausubel (2002) en su postulado sobre la construcción del andamiaje en la construcción del pensamiento y del conocimiento, que está enfocado hacia los estudiantes; todo esto se logra con el debido manejo de habilidades, destrezas pedagógicas que se debe aplicar adecuadamente para el logro de ese equilibrio tan importante en la praxis.

En virtud de esto, es importante señalar que para lograr dicho cometido la institución educativa como organización debe tener tendencias fundamentadas en el aprendizaje de equipo, debido al proceso en el que actualmente está inmersa la sociedad donde unir esfuerzos es necesario, además de un personal con una amplia visión que permita alcanzar la excelencia a través de la motivación del docente en la participación activa del proceso formativo; igualmente, se demanda de un crecimiento personal que, sin duda también contribuirá con el institucional, social y cultural.

Bajo esta perspectiva, se infiere que la institución educativa, hoy día tiende a ser una organización del conocimiento, es decir, existe la disposición de mejorar laboral y profesionalmente. Esto se puede lograr con aprendizajes que faciliten la innovación operativa dentro de ellas. Por tal razón, es oportuno señalar que las instituciones educativas actualmente han de tener disposición al aprendizaje con una postura enmarcada en el acercamiento humano, y en una planificación efectiva de los gerentes educativos en todos los ámbitos de la organización educativa.

Ahora bien, otro elemento relevante es la transformación curricular, específicamente de la malla curricular en el cual se proporcionarán cambios que se espera sean efectivos, donde lo más importante será la organización institucional así como la formación intelectual de los estudiantes, con la preparación mediadora acorde a las necesidades que se presenten en cada uno de ellos que son el futuro del país, la generación de relevo de muchas profesiones dejando claro que ninguna es más importante que otra, solo se busca la calidad humana y profesional de los y las emprendedoras de esta patria.

Dejando de un lado la idoneidad política de cada uno, respetando opiniones y desempeños laborales, que a lo largo de la historia Venezuela se ha visto afectada y dividida por ideales que la han sumido en conflicto, obviando que esta parte política debe quedar fuera del campo educativo, ya que genera compromisos que impiden el buen funcionamiento institucional,

En este sentido, las direcciones escolares son concebidas como un proceso organizado, creativo, y hasta investigativo, que involucra la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, pero sobre todo un compromiso moral de parte del director y las aspiraciones de llevar a cabo una gestión de calidad, logrando así una organización sólida y eficaz. Alcanzando de esa manera que la institución la cual dirige sea un modelo a seguir para el resto de las instituciones que se encuentran en su entorno.

Sobre la dirección del plantel recae la responsabilidad de los resultados (positivos o negativos) que se dan en la institución, ya que el gerente educativo representa a los estudiantes, docentes y comunidad educativa, es decir, se debe a sus colaboradores directamente con la finalidad de obtener una educación de calidad que además de beneficiar los niños, niñas y adolescentes de la institución educativa debe proporcionar un buen clima laboral que permita el buen trabajo en equipo, así como la integración de su personal.

Desde otra perspectiva social, la propuesta de la gerencia educativa para el buen desempeño laboral se orienta como una herramienta tangible e inmediata que los directores o gerentes educativos, puedan tomar como guía para autoevaluarse en función de su calidad gerencial o para el inicio en el estudio de los procesos y técnicas pertinentes para la administración efectiva de los planteles. De igual manera, desde el punto de vista institucional y social, el mejoramiento del proceso gerencial del personal directivo debe extenderse hacia el personal docente, pues, el personal docente es quién se establece como gerente de aula, mejorando los canales de comunicación entre los diferentes actores del hecho educativo y logrando el compromiso que acerque a la escuela ideal, cuya misión esté dirigida a la verdadera formación integral del venezolano. De esta forma el programa a proponer permitirá preparar al personal directivo, en cuanto al conocimiento de teoría gerencial y de las características personales y funciones que debe desarrollar para consolidarse como gerente educativo.

Desde esta perspectiva, la gerencia y su influencia en el buen desempeño educativa constituye un aporte a la necesidad de cambios educativos en Venezuela, que actualmente está centrada, solo, en lo pedagógico, es decir a lo académico, relegando a un segundo plano los aspectos gerenciales de la institución escolar. Así como al conocimiento de las funciones del director, por cuanto presenta un conjunto de conceptos y teorías que permiten ampliar el campo de conocimientos sobre el tema.

De igual manera, es imprescindible el tratamiento científico de los datos, al proponer indicadores que evidencien la forma cómo se manejan los directores en sus funciones laborales y cuáles pueden ser las posibles razones para presentar alternativas que orienten su actuación en las instituciones que sean objeto de estudio. En el buen desempeño del gerente, del personal directivo, se encuentran el asignar tareas, ya que, una institución no puede subsistir a menos que se defina la labor que cada individuo ha de cumplir. Al asignar y definir las tareas a desarrollar por los miembros se debe tener claro que ellas deben coordinarse, no pueden ejecutarse a la ligera, ni desligada de la razón de ser de la organización. Debe haber conexión entre las tareas, que también tiene que ver con el establecimiento de buenas relaciones entre los actores del proceso; la participación activa de los miembros que tienen que ver con la organización, es decir, tanto los internos (personal docente, obrero y administrativo) como los externos (padres o representantes).

Aunado a lo anterior, el gerente al procurar una mejor organización debe establecer líneas formales de autoridad, pero no con la finalidad de distanciarse del resto de los miembros de la institución, sino para que se tenga claro que hay un eje que orienta el quehacer organi-

zacional, dejando claro que él es otro miembro más del equipo de trabajo y que no solo tiene derechos sino también deberes a cumplir. Por lo que es importante resaltar lo fundamental del conocimiento sobre la gerencia educativa para la buena ejecución de la misma.

La dirección es una función envuelve los conceptos de motivación, guía, estímulo y actuación, en tal sentido Robbins y Decenzo (2002) sostienen que:

Dirigir y motivar a los participantes a resolver conflictos. Dicho concepto, en el aspecto dirigir, no debe ser visto como una posición de autocracia o como sinónimo de posturas rígidas, al contrario, debe ser digerido como el hecho de llevar a una organización a su máximo rendimiento y vinculados a factores humanos. (p.9)

Desde esa posición, la dirección debe motivar a su gente para que luche por la consecución de metas y logros, liderando desde una óptica transformadora, triunfadora, donde todos los individuos interactúen proactivamente. De tal manera, la dirección, al igual que la organización y la planificación no deben ser pensadas como funciones desvinculadas de las otras, al contrario, ella las complementa y a su vez es complementada, todas en conjunto tienen que reflejar lo que se pretende lograr con el trabajo, cuáles son los beneficios que aporta y cuál es el nivel de participación del personal en ese trabajo. En otras palabras, que una va de la mano de la otra para que una vez integradas se obtengan los resultados que se pretenden que debe ser una buena dirección.

El control, es la última fase de las funciones gerenciales, su propósito es comprobar cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esa comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas o remediabiles que encaucen la ejecución en línea con las líneas establecidas. Como sostienen Robbins y Decenzo (2002) es vigilar las actividades para asegurarse de que se cumplan conforme a lo planeado.

De ahí que cobren importancia las reflexiones antes indicadas donde se hace alusión a que no se puede desvincular una función de la otra, aquí se corrobora, cómo controlar algo que no fue planificado, cómo fue organizado lo que se planificó, cuál es la dirección que tiene lo planificado en la institución. En fin, se debe establecer que cada paso dado, en una determinada organización tiene que observarse, controlarse y corregirse ante cualquier desviación presentada.

Robbins y Decenzo (2002) indican que “Sí los gerentes no controlan, no tienen manera de saber si sus objetivos y planes proceden como deben y que acciones pueden tomar.”

---

(p.411) Este planteamiento permite inferir que en las funciones gerenciales y como preámbulo a un desempeño eficaz todos los procesos forman parte de un ciclo que comienza por la planificación y llega hasta el control para volver a reiniciarse, aportando información y realimentación para mejorar continuamente los procesos.

Por tanto, la gerencia de las organizaciones educativas se encuentra presidido por la dirección (director y subdirector) quienes tiene la responsabilidad de planificar, organizar, supervisar, evaluar de acuerdo con las funciones asignadas. De la misma manera, debe poseer ciertas cualidades como guía de una organización, donde se demuestren sus capacidades y fortalezas básicas.

Por otro lado, cabe mencionar que la gerencia moderna, incluye entre funciones el liderazgo como la capacidad que tiene el gerente de influir en el comportamiento del grupo, la toma de decisiones, la organización, la formación, formación profesional y administración. Concepciones, que pueden resumir la formación profesional del gerente educativo como el perfil obtenido durante su preparación académica, la capacitación, actualización y experiencia, que le permitirán ejercer eficientemente las funciones gerenciales inherentes a su cargo.

En cuanto a las habilidades del gerente educativo, el factor tecnológico tiene un gran impacto en la producción de un servicio de calidad, razón por la cual se impone la necesidad de incorporar a las instituciones educativas directores cada vez más calificados y con una formación gerencial conforme a la realidad; puesto que el éxito administrativo, depende de una adecuada articulación entre sistemas de producción de conocimientos y sistemas de producción de servicios.

Por último, ejercer un liderazgo democrático-humanista, es una actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, habilidad para tratar con las personas, buenas relaciones humanas, respeto por la opinión ajena, uso adecuado e imparcial de la autoridad, sentido de responsabilidad en el cumplimiento de su deber, poder de decisión, Iniciativa propia, amplitud para reconocer y adoptar nuevos enfoques, rectitud como ciudadano, educador y funcionario público, espíritu de equidad, capacidad creativa e inventiva.

Además de las características mencionadas anteriormente debe tener la capacidad de la previsión de situaciones futuras, ética profesional, disposición para una comunicación efectiva, flexible ante situaciones de trabajo, generar confianza, colaborador, intuitivo, entusiasta, emprendedor, estratega, carismático, proactivo y cumplir con los requisitos exigidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Venezolano y haber realizado estu-

---

dios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia educativa.

De la misma manera, debe tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo, tener discernimiento de la normativa jurídica de la administración pública, crear soluciones a situaciones imprevistas, detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios, comprometido con los objetivos de la institución, habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas, habilidad para delegar.

Tiene el deber cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normativos legales vigentes, idoneidad en la labor técnico-administrativa del Plantel, habilidad y destrezas para gerenciar, comunicar, organizar, valorar. Estas son las características que deben resaltar el perfil del gerente educativo, así como otro elemento fundamental es la comunicación en la función supervisora ejercida por el director, lo cual permitirá optimizar la calidad educativa en las instituciones del país.

Finalmente, el buen desempeño docente se encuentra vinculado directamente a las directrices de la gerencia educativa, a pesar que este desempeño, no solamente en Venezuela, se ha visto afectado por factores internos y externos que han hecho que se produzcan cambios significativos en las instituciones educativas, estos cambios responden a los cambios actuales de la sociedad y a la necesidad de mejorar, optimizar la calidad educativa y desempeño laboral.

El buen desempeño y la calidad educativa solo se alcanzan cuando las partes de la organización procuran la excelencia tanto en lo individual, como en lo grupal, así como los integrantes de los cargos directivos unen esfuerzos para alcanzar objetivos comunes que favorezcan nuevos paradigmas en las instituciones educativas. En conclusión, la gerencia educativa impulsará a las instituciones y a su personal para que se capaciten y desarrollen un buen desempeño laboral, descartando antiguos paradigmas autocráticos que impiden el progreso de las organizaciones y la calidad educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Ausubel, D.** (2002). Adquisición y retención del conocimiento: una perspectiva cognitiva. España: Paidós Ibérica
- Robbins, S. y Decenzo, D.** (2001). Fundamentos de Administración. (3ª ed.) México: Pearson Educación