

## **Alternativas de formación gerencial para directores de escuelas básicas como experiencia de innovación**

Dayne A. González Rangel  
[unabari@gmail.com](mailto:unabari@gmail.com)  
Universidad Nacional Abierta

### **Resumen**

Las transformaciones que se desarrollan en el sector educativo venezolano, exigen responsabilidad y compromiso del gerente en las instituciones educativas, por lo tanto, se hace necesario fortalecer la gestión de los directores en las Escuelas Básicas con el fin de promover la autorreflexión sobre su actividad profesional para obtener una mayor eficiencia en su labor directiva, esto implica asumir los procesos administrativos, académicos y comunitarios con eficacia y efectividad. Este planteamiento, motivó la investigación cuyo objetivo fue proponer alternativas de formación Gerencial para Directores de Escuelas Básicas como experiencia de innovación, el cual se presenta, considerando que la formación de los directores, desempeña un papel decisivo en la dinámica institucional para lograr la gestión participativa, la promoción y la innovación en la práctica directiva. El estudio se define atendiendo a su finalidad como una investigación aplicada, de campo de carácter descriptivo, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, tomando como población censal a Diez directores y Veinte docentes de las escuelas básicas del Municipio Barinas, Estado Barinas. Se empleó como técnica la encuesta, con un cuestionario de escala tipo Likert, de tres alternativas de respuesta y treinta y tres Items. La validación fue a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Crombach, usándose SPSS para Windows. Los resultados obtenidos, apuntan hacia nuevas visiones para mejorar la formación del director y con ello la calidad del nivel de educación básica desde un proceso interactivo de discusión, reflexiones y propuestas, donde se involucren los distintos actores sociales para orientar un proceso educativo más inclusivo, enriquecedor y eficaz.

**Descriptor:** Funciones Administrativas; Funciones Gerenciales; Formación Gerencial

### **Managerial training alternatives for elementary school directors as an innovation experience**

#### **Abstract**

Educational changes taking place in Venezuela, requires responsibility and commitment of school manager, therefore, we must strengthen the management policy in primary schools to promote self-reflection on their professional activities for greater efficiency in their daily work , which means taking administrative community, academic and efficiently and effectively. This approach led to the present investigation was aimed to propose alternative management training for principals of primary schools as an experience of

innovation, which is presented, considering that the training of directors plays a dynamic role in the management institutions to achieve participation, promotion and innovation in management practice. The study is defined according to their purpose as an applied research, descriptive field, framed in the form of feasible project, based on census population Twenty Ten directors and teachers of primary schools in the Municipality Barinas, Barinas state. Technique was used as the survey with a Likert scale questionnaire, three possible answers and thirty-three items. The obtained results point to new insights to improve the training director and hence the quality of basic education level from an interactive process of discussion, ideas and proposals, which involve different social actors to guide the educational process more inclusive, enriching and effective.

**Descriptors:** Administrative; Managerial; Management Training.

## **Introducción**

Las instituciones educativas, como toda organización, funcionan impulsadas por un proceso dinámico que se desarrolla dentro de ellas, el cual se conoce como proceso administrativo, el mismo comprende el cumplimiento de cuatro fases importantes como son: planificación, organización, ejecución y control. En tal sentido, según Escudero (1990), considera que el rol directivo dentro de los centros escolares es, un factor determinante para la iniciativa, desarrollo e institucionalización de las innovaciones.

Así mismo, Pérez (2005), destaca que la formación de directores escolares está en consonancia con la calidad de la educación y hace énfasis en los procesos de calidad total para lograr la eficacia de las mencionadas instituciones, bajo un enfoque participativo. Igualmente, Hargreaves (2003), manifiesta que se deben desarrollar políticas que promuevan fuertes comunidades de aprendizaje profesional dentro y fuera de las escuelas, fortaleciendo con ello la gestión directiva.

## **Objetivos**

### **General**

Proponer alternativas de formación gerencial para directores de Escuelas Básicas como experiencia de innovación. Caso: Escuelas Básicas del Eje Central del Municipio Barinas, Estado Barinas, Venezuela año escolar 2007-2009.

## **Específicos**

- Identificar la gestión administrativa de los directores que laboran en las escuelas básicas del Eje Central del Municipio y Estado Barinas, Venezuela.
- Analizar las funciones gerenciales requeridas por los directores de Escuelas Básicas, que les permita enfrentar las situaciones propias de su función directiva.
- Presentar el diseño de la propuesta alternativas de formación gerencial para directores de Escuelas Básicas como experiencia de innovación.

## **Perspectivas teóricas**

La puesta en práctica de la reforma curricular de la Educación Básica en Venezuela, necesita un proceso de dirección escolar cónsono con la idea de una educación renovada, dinámica y en constante transformación, llevado a la práctica por un personal comprometido con el desarrollo social, con el éxito de las innovaciones curriculares y con el prestigio de la escuela; capaz de ejercer una práctica eficiente e interpretar el contexto educativo con miras a mejora.

Las bases teóricas, a través de la cual se desarrolló esta investigación, están sustentadas en los planteamientos de diversos autores, entre los cuales están Perrenoud (2004); quien determinó que la formación pedagógica de los directores, debe concebirse como un proceso continuo, integrador y holístico. En ese mismo orden de ideas, Santos Guerra (1997), presenta a la escuela como centro de innovaciones y subraya la atención que debe dar a todas las variables escolares para el desarrollo de las innovaciones, enfatiza el contexto organizativo de la escuela y el nuevo papel de los directores como agentes de cambio claves para la transformación escolar, ya que sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela.

De tal manera, que la formación gerencial, se ha considerado como un complemento del sistema educativo nacional, ya que forma parte no solo del

desarrollo personal sino del crecimiento de la organización en la que el individuo se desempeña.

En ese mismo orden de ideas, el proceso administrativo se puede definir como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, elementos que se interrelacionan y forman un proceso integral, que según Robbins (2000) son planear, organizar, dirigir y controlar.

Por lo tanto, la puesta en práctica de estos procesos, es fundamental para el éxito del trabajo de los docentes y directivos que realizan la gestión gerencial en cualquiera de las instituciones educativas, ya que las mismas facilitan la labor y contribuyen al mejoramiento de la calidad del hecho educativo.

Por su parte, la función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) "la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos".

De igual manera, Drucker (1981), establece que la "gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización", y denomina gerencia institucional educativa a los procesos de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural .

Así mismo, en las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere según Chiavenato (2006) "que el director tenga la posesión del conocimiento, como la capacidad para actuar adecuadamente. Lo que es complementado por Robbins (2000), cuando sostiene que es responsabilidad del director de una organización, facilitar procedimientos flexibles, conformar equipos de trabajo, dar retroalimentación, mantener una adecuada comunicación interpersonal, otorgar un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral".

Senge (2006), plantea al respecto que en el desarrollo de sus labores normales diarias, tanto el gerente como el docente enfrentan situaciones, las cuales requieren que dominen los aspectos gerenciales de planificación, evaluación, control, conflicto, cambio, comunicación, organización, motivación, dirección, coordinación, liderazgo, innovación y decisión, con lo cual les ubica dentro de una innegable dimensión gerencial.

### **Metodología y discusión de resultados**

La investigación, inició con la descripción de la gestión administrativa de los directores que laboran en las escuelas básicas del Eje Central del Municipio y Estado Barinas (periodo 2007-2009), enmarcada en el paradigma cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño de campo; empleándose una encuesta tipo cuestionario de treinta y tres ítems, con escala tipo Likert de tres alternativas de respuesta. El total de la población estudiada fue de 10 directores y 20 docentes que laboran en las Diez (10) escuelas seleccionadas.

Para determinar el tamaño de la muestra de los docentes, se utilizó la tabla de Krejcie Duluth y Morgan (1975), quedando la muestra conformada por 20 docentes. Con relación al personal directivo, como la población es bastante pequeña (10) se consideró en su totalidad para su estudio. La validación fue a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Crombach. Usándose SPSS para Windows.

De los resultados obtenidos, se concluye que los directores de la Escuelas Básicas del Eje Central del Municipio Barinas, Estado Barinas, Venezuela, en su gestión administrativa, no cumplen con los procesos administrativos, ni con la aplicación sistemática de las funciones gerenciales, pues no delega responsabilidades, la toma de decisiones es centralizada y la comunicación no fluye.

Así mismo, existe una realidad técnica, administrativa y organizativa que se refleja en la falta de criterio administrativo y en un bajo nivel informativo del director en relación a la conducción de las instituciones y la toma de decisiones; por lo tanto se infiere que los directores de los planteles en estudio no están conformados por personas con suficiente preparación pedagógica y gerencial para impartir la educación de excelencia.

Igualmente, la visión general que tienen los directores de las Escuelas Básicas seleccionadas, en su práctica directiva es que enfrentan debilidades en los aspectos gerenciales tales como, planificación, evaluación, control, toma de decisiones, comunicación, organización, motivación, dirección, coordinación, liderazgo e innovación; por lo tanto, se requiere presentar alternativas de formación gerencial, que ayuden a solventar la situación detectada.

Finalmente, se presentó la propuesta de Formación Gerencial; como parte de los resultados del trabajo de investigación previamente concluido y presentado para el Diplomado de Estudios Avanzados España (2009). Dicha propuesta, se presentó a través del proyecto factible, la misma, se estructuró en cinco (05) fases: diagnóstica, factibilidad, diseño, validación, ejecución y evaluación. Igualmente, se apoya en talleres sobre aplicación de las teorías gerenciales modernas y gerencia estratégica en el proceso educativo; b) Funciones administrativas y gerenciales; y c) Elaboración de planes estratégicos, el cual incluye enfoque normativo y operatividad de la propuesta.

Los resultados de la presente investigación apuntan hacia nuevas visiones y construcciones para mejorar la formación del director y con ello la calidad del nivel de educación básica desde un proceso interactivo de discusión, reflexiones y propuestas, donde se involucren los distintos actores sociales para orientar un proceso educativo mas inclusivo, enriquecedor y eficaz, que ofrezca múltiples oportunidades a los miembros de la comunidad educativa para la participación, la toma de decisiones y la acción; respondiendo con ello a los requerimientos innovadores de la educación venezolana.

En síntesis, se concluye que los programas de formación deben ser realizados desde la perspectiva del desarrollo profesional y superar la tradición formativa basada en cursos aislados para pasar a acciones formativas que vinculen los aspectos teóricos con la práctica directiva.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso Administrativo*. Madrid: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1981). *Gestión Dinámica*. Madrid: Hispanoamérica Europea.
- Escudero, J.M. (1990). *El centro Educativo como unidad de cambio*. Universidad del País Vasco.

- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society. Education in the Age of insecurity*. New York: Teacher College Press.
- Krejcie, R., Duluth, J. y Morgan, R. (1975). Determines sample size for research activities educational and psychological measurement.
- Pérez, M.G. (2005). Bringing individuals back into implementation. A case study of an intergovernmental educational policy in Mexico: Programa Escuelas de Calidad. Ph.D. Thesis. Draft. University of York, UK.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Robbins, S. (2000). *Administración, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Santos Guerra, M.A. (1997). *Evaluación educativa 2: Un enfoque práctico de la evaluación de alumnos. Profesores, centros educativos y materiales didácticos*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de La Plata
- Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Juan Granica.

### **Sobre la autora**

**Dayne A. González Rangel.** Ingeniero en Recursos Naturales Renovables, Magíster en Administración y Supervisión Educativa, Diplomado en Estudios Avanzados (Suficiencia Investigadora). Universidad de Córdoba España, Doctorante en Innovación Curricular y Práctica Socio educativa. Universidad de Córdoba España, Doctorante en Ciencias de la Educación. Universidad Fermín Toro Venezuela. Profesora Instructora, en la categoría de Personal Académico Ordinario, con dedicación a Tiempo Completo en la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Barinas. Línea de Investigación: Innovación, Comprensividad y Cambios Educativos.