

**Gestión educativa para la
transformación de la escuela**
*Educational management
for school transformation*

Gilberto José Graffe

Escuela de Educación
Universidad Central de Venezuela
ggraffe@reacciun.ve

RESUMEN

Este artículo aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Así, se analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, tales como: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo.

Palabras clave: Gestión educativa, transformación de la escuela, sistema gerencial, gerente educativo, proceso gerencial, liderazgo gerencial.

ABSTRACT

This paper sketches out the process to be developed by educational managers in order to promote changes in the institution, having as a primary goal the provision of an excellent service. This type of manager's personal profile, the style of

management to be implemented, the set of competencies required to that end such as: leadership, decision-making, and the promotion of a school climate of work and participation, plus the methodologies required to achieve these goals are analyzed.

Key words: Educational management, school transformation, system of management, educational manager, managerial process, managerial leadership.

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de gestión «implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema» (Molins, 1998: 25), como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el currículum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).

2. GERENCIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a «conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comu-

nidad educativa» (Amarate, 2000:11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, «y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes» (Álvarez, 1988:23). Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

2.1. Perfil del gerente educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum –amplio y restringido–, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996); 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían: 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y adminis-

trar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del currículum y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes (Noriega y Muñoz, 1996; Estebarez, 1997).

Del análisis anterior se derivan como competencias (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996): la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

2.2. El proceso de dirección de la institución educativa

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

- a) *La planificación*, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de exce-

lencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

- b) *La organización*, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucren la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).
- c) *La dirección*, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).
- d) *El control y seguimiento de la gestión*, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente

los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. *Dato* es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a).

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es *información*, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

3. GERENCIA, LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988), temática a ser abordada seguidamente.

3.1. Gerencia y participación de la institución educativa

El sistema gerencial a instaurar en la escuela (Conway, 1986a), consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se

puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 1992; Gento, 1998), pero sin perder de vista que «la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección» (Bris, 1997:82). Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (Senge, 1992; Manterola y González, 2000).

3.2. Manejo y control de procesos. Predicción

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming (1989b) propone la aplicación del «sistema de conocimiento profundo» (ver Figura 1), el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos –teoría de sistemas (Deming, 1989b)–, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas –teoría de la variación (Deming, 1989b)– sean éstas: 1) variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; 2) variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986b).

SISTEMA DE CONOCIMIENTO PROFUNDO

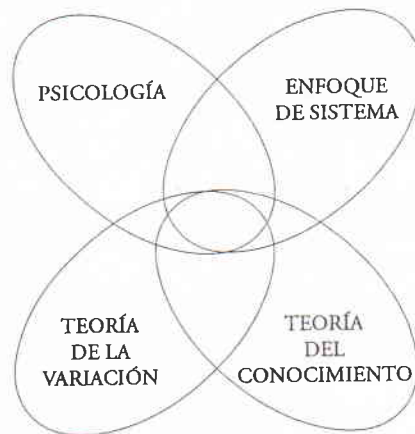


Figura 1

Elaboración del autor en base a los conceptos de Deming, 1989a.

El otro elemento del sistema propuesto es la utilización de la psicología (Deming, 1989b), para poder aprovechar la motivación intrínseca de las personas, y así hacerlas sentir orgullosas de la labor que realizan y partícipes del esfuerzo de mejora continua de los procesos de aprendizaje y de servicios de apoyo.

Ahora bien, como el objeto es mejorar el funcionamiento del sistema (la escuela y sus procesos), la dirección debe utilizar la teoría del conocimiento para descubrir las razones a que obedece el desempeño observado por el sistema, es decir, poder predecir las causas de la variación que presenta y poder formular y ejecutar el plan de acción que permita modificarlas o removerlas (Deming, 1989b). En esencia, gerenciar es predecir, ya que involucra analizar la evolución y la situación presente para, manejando la incertidumbre, poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado alcanzar la escuela, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa.

3.3. Definición del modelo de gestión de la institución educativa

Seguidamente se presenta un modelo para apoyar al directivo a dirigir el sistema que representa la escuela, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo que pretende representar el proceso de dirección de la escuela: 1) se alimenta del conjunto de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio (objetivos, contenidos, estrategias, medios, normativa, etcétera) y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee (Molins, 2000); 2) produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación, su ensayo y adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla un conjunto de pasos o componentes que permiten transformar los insumos en los resultados antes descritos, los cuales se presentan a continuación:

a) Generación del compromiso con la transformación de la escuela (Deming, 1989a)

Este componente inicial constituye la plataforma sobre la cual se crea el deseo (Conway, 1986a) de comprometerse en el proceso de cambio y transformación de la escuela; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una escuela de excelencia académica.

b) Diseño del proyecto de escuela a construir

Este segundo componente del modelo de gestión, se relaciona con el diseño, por parte de los actores, del futuro de institución educativa que pretenden construir como resultado de la visión compartida que tienen de ella;

tomando en cuenta que «el gobierno tiene que velar para que todas las instituciones educativas tengan una calidad de enseñanza que asegure un mínimo en cuanto a contenidos y nivel de exigencias» (Ander-Egg, 1993:113).

Habida cuenta de la fundamentación legal, el curriculum oficial y las políticas y planes educativos, los actores *diseñan la escuela* que desean, sobre la base del diagnóstico de su realidad, *para lo cual deberán establecer* la visión, misión y principios del proyecto educativo *que pretende* desarrollar la comunidad educativa. Seguidamente deberán adecuar el curriculum a la realidad regional y local de la escuela, desarrollar el plan anual y demás proyectos orientados a generar la innovación educativa y las mejoras de las prácticas pedagógicas. Adicionalmente, también será fundamental diseñar o revisar los procesos claves y de apoyo a través de los cuales se presta el servicio educativo en las áreas docentes y administrativas, así como los principios de gestión y la estructura organizacional de soporte al funcionamiento de la escuela, donde puede jugar un papel importante el *reglamento* del centro escolar (Manterola y González, 2000; Galve y Camacho, 1998).

c) Liderazgo y participación en la transformación

Este tercer componente del modelo se relaciona con el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la escuela, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la escuela a construir.

d) Evaluación continua del aprendizaje colectivo

En esta etapa el directivo debe centrarse en la definición y aplicación de un sistema que permita evaluar, tanto el proceso de ejecución de las accio-

nes que los diversos actores de la comunidad educativa llevan a cabo, así como los resultados e impacto de las mismas en función de los elementos constitutivos del diseño del centro escolar a construir. En esta fase del modelo, será de vital importancia la labor de seguimiento y facilitación del gerente para que la comunidad educativa pueda definir un sistema de indicadores y obtener información que posibilite dicha evaluación, a través de esquemas participativos de análisis y resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.

e) Potenciación del aprendizaje continuo

Este último componente del modelo se fundamenta en el principio de la capacidad de la escuela como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana. De hecho, la evaluación continua posibilita información que puede apoyar tanto el esfuerzo de redefinición del diseño de la escuela a construir, como de los ajustes en términos de objetivos, metas y acciones para lograr la escuela de excelencia académica. En esencia, es el proceso de autoconciencia de los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden, aún, continuar haciendo para materializar su visión de una escuela en continua construcción.

3.4. Definición de mecanismos de comunicación y retroalimentación

El directivo, mediante su comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo (Conway, 1988), la voluntad y creencia de que, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal.

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la escuela y la ejecución de los procesos de ense-

ñanza-aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal (Gibson *et al.*, 1996), como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el quehacer de la escuela.

Todos sus actores deben aprender a escuchar:

- 1) la *voz del proceso* (Scherkenbach, 1991), constituida por las informaciones cuantitativas y cualitativas sobre la ejecución y resultados de los diferentes procesos docentes a nivel de aula y de las operaciones administrativas, así como de los avances de los proyectos; y
- 2) la *voz del usuario*, referida en nuestro caso a los actores internos y externos a la escuela (Scherkenbach, 1991); es decir, sus percepciones sobre los logros y limitaciones de la gestión de la escuela, las prácticas pedagógicas, el rendimiento académico, etcétera. A tal efecto, se debe diseñar el proceso e instrumentos para recolectar, interpretar y difundir dicha información, siendo relevantes para ello los sondeos de opinión, las observaciones de aula y situaciones de la escuela, así como el análisis cualitativo y estadístico de sus resultados. Estos resultados deben ser comunicados y discutidos en conjunto, a través de las comunicaciones escritas y las reuniones de análisis de los informes de gestión del directivo y de los diferentes equipos de proyectos.

Por otro lado, la comunicación interpersonal del directivo con los alumnos, docentes y demás sujetos sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la escuela. En este marco, se le debe prestar atención a la comunicación verbal y a la corporal o gestual (Robbins, 1995), para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas.

3.5. Formación de equipos. Liderazgo y delegación en la toma de decisiones

Formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas (Graffe, 2000a).

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo (Conway, 1988:3), para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten (Álvarez, 1998:53).

El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socioafectivo entre ellos (Holos, s.f); de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Además el líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre (ver Figura 2): 1) las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y las centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo (Moreno, s.f.). En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un

clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos.

EQUILIBRIO DINÁMICO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

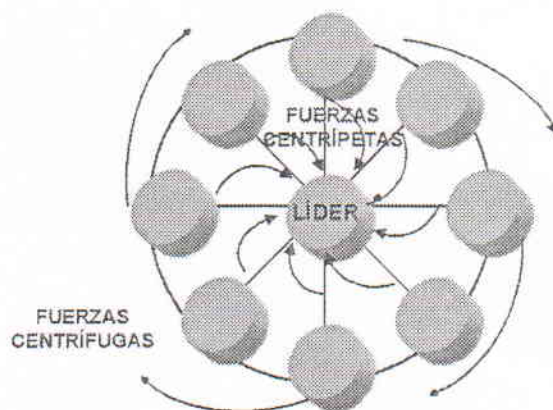


Figura 2
Elaboración del autor en base a los conceptos de Moreno (s.f).

Por otro lado, el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado. Para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla y prepararla para la ejecución del trabajo, asegurándose de su plena comprensión y, a la vez, estimular su independencia en la ejecución y ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados (Graffe, 2000a).

Además se debe desarrollar en el equipo la capacidad de analizar los problemas y tomar decisiones en grupo, para lo cual se sigue la metodología siguiente: 1) el análisis previo a la decisión o acción a través de la definición y análisis del problema, la generación de propuestas para la solución y

evaluación de las mismas; y 2) la implantación de la decisión o acción acordada, para lo cual se planifica detalladamente el curso de acción a seguir, se ejecutan las medidas acordadas y se evalúan los resultados (Schein, 1973).

3.6. Manejo de procesos grupales

Otra competencia requerida por el directivo es el manejo de procesos de interacción humana asociados con: 1) procesos de retroalimentación a fin de ofrecerle a otra persona o al equipo información que le ayude a entender su conducta y cómo ésta puede estar afectando a otros y al trabajo mismo, y así estimular la reflexión para identificar los cambios que debe asumir (Vela, 1980); y 2) el manejo de conflictos asociados con las relaciones humanas o con la ejecución de los proyectos de la escuela, bajo un enfoque de solución de problemas, que contempla los pasos siguientes: definición del problema, establecimiento de los objetivos a cumplirse a través de la solución que se acuerde, el desarrollo y evaluación de posibles opciones de solución y la selección de la solución y su plan de acción para acometerla (Graffe, 2000a).

4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Con anterioridad, se indicó la importancia de que el directivo proporcione los medios requeridos por el equipo de trabajo para poder acometer esfuerzo de excelencia de la escuela. En tal sentido, seguidamente se describirá brevemente un conjunto de herramientas que apoyan al directivo y a su equipo de trabajo en la labor de gerenciar la institución educativa, en cada una de la fases implícitas: diagnóstico de la escuela, planificación, control de la ejecución y evaluación de proceso, resultados e impactos.

4.1. Encuestas e instrumentos cuantitativos

El directivo para la transformación, dirección y la toma de decisiones sobre la gestión de la escuela, tiene en las encuestas e instrumentos cuanti-

tativos de análisis de datos un instrumental metodológico de vital importancia, ya que pueden aportar opiniones y datos de los actores de la escuela y del desempeño de los procesos docentes y administrativos; así como servir de apoyo a la fijación de metas y monitoreo de los avances de los proyectos de la misma.

Su utilización requiere de la construcción y manejo de indicadores, simples o compuestos, entendidos como la dimensión de una o de la «relación de variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas» (Beltrán, 1999:38).

Ellos no están restringidos a la dimensión cuantitativa, ya que sería contradictorio en el quehacer de la gestión escolar, donde la calidad de la educación es un reto insoslayable y sería asumir un paradigma metodológico meramente positivista. Normalmente los indicadores son confundidos con los índices o cocientes, los cuales son instrumentos de medida relativa a través de los cuales se establecen relaciones entre las dimensiones de los indicadores de las diferentes variables, para efectuar comparaciones en el tiempo y espacio.

En el proceso de tratamiento y análisis de datos juega un papel fundamental el análisis estadístico descriptivo, el análisis de correlación, la estadística inferencial, los diagramas de pareto, el análisis de las series de tiempo y los gráficos control. Este instrumental permite estudiar situaciones de la escuela como sistema, inferir comportamientos poblacionales, utilizar la teoría de decisiones estadísticas para la optimización de cursos de acción en los planes de la escuela (Hamdan, 1986), realizar diagnósticos o pronósticos del comportamiento futuro de determinadas variables, que sirvan de insumos a la definición del plan, programas y proyectos de la escuela (Hamdan, 1986; Romero y Ferrer, 1968); e identificar la variación observada en los procesos docentes y administrativos, que de ser aleatoria se requiere modificar su diseño para mejorar su desempeño (Romero y Ferrer, 1968; Graffe, 1995, 2000b).

4.2. Herramientas cualitativas

La dirección del gerente educativo para el cambio de la escuela involucra la aplicación del modelo de investigación-acción, con la participación de los demás actores, donde el objeto y sujeto del hallazgo de conocimiento y transformación no están diferenciados, ya que es la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director, quien profundiza en su propia interpretación de la realidad de la escuela para proceder a implantar acciones para su transformación. En tal sentido, pueden ser útiles como herramientas el diario de campo como instrumento de registro de la observación y la ficha de descubrimiento para sistematizarla con miras a poder formular hipótesis interpretativas de la misma y su contextualización histórica (Bigott, 1993).

Adicionalmente, es de utilidad el enfoque etnográfico de investigación (Martínez, 1991), donde los propios actores de la escuela, a través del estudio de su vida organizacional, obtienen la comprensión de su comportamiento individual y grupal, para así definir acciones que profundicen un modelo de gestión que favorezca la mejora de la excelencia de la escuela como organización de aprendizaje, donde lógicamente la observación y el análisis interpretativo serán herramientas básicas.

Por otro lado, en el ejercicio de la gestión escolar el directivo se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten el análisis cualitativo de los problemas o jerarquizar las opciones al tomar decisiones, tales como: los diagramas causa-efecto, el árbol del problema y de objetivos, matrices de análisis, la técnica de grupo nominal y la técnica Delphi (Graffe, 1995; Castellano, 2000; Palacios, 2000; Martinic, 1997; SIEMPRO, 1999).

Adicionalmente, el gerente cuenta con un instrumental de carácter cualitativo que le permite establecer las acciones, la secuencia y el calendario de su ejecución, como son: 1) los flujogramas, al esquematizar las etapas y acciones a seguir en la aplicación de los medios para el logro de los objetivos previstos (Ander-Egg, 1993; Palacios, 2000; Graffe, 1995); 2) la técnica PERT-CPM para secuenciar las operaciones, estimar el tiempo y

conocer la ruta crítica de realización del trabajo (Palacios, 2000; Ander-Egg, 1993); y el diagrama Gantt como calendario para la programación y control de la ejecución de las acciones (Ander-Egg, 1993; Palacios, 2000).

4.3. Herramientas para el control y evaluación de la gestión

Finalmente, el control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás actores de la escuela, con el fin de conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente. A manera de ejemplo, se señalan, entre otras:

- 1) El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la escuela y el desempeño de los procesos docentes y administrativos;
- 2) Herramientas como el PERT-CPM y Gantt para revisar la ejecución programada y su posible desviación; y
- 3) Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de pareto y causa-efecto, matrices de decisión, etcétera) para definir cursos alternativos a la programación establecida para asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos de la escuela.

5. CONCLUSIONES

5.1. La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado,

mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

5.2. Las funciones básicas del directivo son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

5.3. El perfil profesional de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

5.4. El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela. Para lo cual, basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento aplica de manera continua y participativa el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR. Su aplicación es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica.

5.5. El sistema gerencial a instaurar en la escuela para lograr su excelencia académica implica: 1) crear el deseo de la mejora de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos; 3) proporcionar los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo; y 4) hacerlo, una vez creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas.

5.6. El modelo de dirección de la escuela para lograr convertirla en un centro educativo de excelencia: 1) se alimenta de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee; 2) produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada, producto de la innovación, su ensayo y la adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla para transformar los insumos en los resultados antes descritos, los pasos o etapas siguientes: generación del compromiso con la transformación, diseño del proyecto a construir, liderazgo y participación en la transformación, evaluación continua del aprendizaje colectivo y potenciación del aprendizaje continuo.

5.7. El proceso de dirección de la escuela exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.

5.8. En el proceso de dirección de la escuela, el director debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: UPEL.
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.
- Amarate, A.M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Beltrán, J.M. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Bigott, L.A. (1993). *Escritos sobre educación*. Caracas: Los Heraldos Negros.
- Bris, M.M. (1997). *Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria)*. Madrid: Escuela Española.
- Castellano, H. (2000). *El Oficio del Planificador*. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas.
- Conway, W. (1986a). *What is the management system?* Nashua: Conway Quality.
- Conway, W. (1986b). *Key concepts on variation and simple charting techniques*. Nashua: Conway Quality.
- Conway, W. (1988). *Leadership for continuous improvement*. Nashua: Conway Quality.
- Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (1989b). *Foundation for management of quality in Western world*. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.

- Estebaranz, A. (1997). Asesoramiento en los procesos de desarrollo curricular. En: García, C. M. y López, J. *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona, España: Ariel.
- Galve, J. L. y Camacho, J. A. (1998). *Proyecto educativo del centro en la educación infantil y primaria. De la teoría a la práctica*. Madrid: Editorial CEPE.
- Gento, S. (1998). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gibson, J. y otros. (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Bogotá: McGraw-Hill / Irwin.
- Graffe, G.J. (1995). *Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas*. Mimeo. Caracas: CEP-FHE-UCV.
- Graffe, G.J. (2000a). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE-UCV.
- Graffe, G.J. (2000b). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE-UCV.
- Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC.
- Hamdan, N. (1986). *Análisis cuantitativo en planificación educativa. Aplicación de modelos matemáticos*. Caracas: CDCH-UCV.
- Holos Consultores (s.f). *Integración y formación de equipo*. Mimeo, s.l.
- Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Manes, J.M. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto.
- Martinic, S. (1997). *Diseño y evaluación de proyectos sociales. Herramientas para el aprendizaje*. México: COMEXANI-CEJUV.
- Manterola, C. y González, H. (2000). *El Proyecto Pedagógico Plantel*. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP-FHE-UCV.

- Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- Moreno, A. (s.f.). *El Coordinador de Clan*. Mimeo. Caracas. Documento elaborado para el Movimiento Scout de Venezuela.
- Noriega, J. y Muñoz, A. (1996). *Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración*. Madrid: Escuela Española.
- Palacios, L. E. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: UCAB.
- Pérez, C. (2000). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCAB.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. Chile: CECAPI - Universidad de Chile.
- Romeo Lozano, S. y Ferrer Martín, S. (1968). *El planeamiento de la educación*. Serie II Anticipos de Investigación, N° 7. Santiago de Chile: Cuadernos ILPES.
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL.
- Ruiz, M. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Granica.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de Proceso: Su papel en el desarrollo organizacional*. EE.UU.: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sherkenbachm, W. (1991). *Deming's road to continual improvement*. Knoxville, Tennessee: SPC Press.
- SIEMPRO y UNESCO (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual Metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. Brasil: FCE.
- UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana.
- Vela, J. A. (1980). *Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos*. Bogotá: Indo American Press Service.