

# Gerencia educativa, el reto que se debe afrontar a diario

Angela Patricia Núñez Rojas  
Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia  
angela.nunez@uptc.edu.co, Anghelita90@hotmail.com  
candidato a magister.

## RESUMEN.

Con el paso de los años, se ha manifestado la importancia de una buena dirección de cualquier institución. Por ende, cada una de éstas necesita un buen líder; quien debe guiar y coordinar a las personas para que realicen su trabajo con entusiasmo y responsabilidad, gracias al desarrollo de habilidades que le permitan una mejor toma de decisiones para el bienestar de toda la empresa o institución educativa. Por consiguiente, el gerente de una institución educativa debe tener en cuenta las funciones de ese cargo para el buen desempeño en su trabajo. Existen varios estilos gerenciales que ayudan a identificar la clase de gerente que se pueden encontrar y cuál puede llegar a ser. Aunque, lo ideal es que el gerente siempre esté dispuesto a la innovación, al cambio, al constante aprendizaje fomentando la creatividad, manteniendo líneas de comunicación abiertas, explorando nuevos procesos y aprovechando nuevas oportunidades y la mejora continua para el bien de la empresa o de la institución.

**Palabras claves:** líder, gerencia educacional, innovación.

## ABSTRACT.

Over the years, the importance of good management of any institution has been manifested. Therefore, each of these needs a good leader; who must guide and coordinate people to carry out their work with enthusiasm and responsibility, developing skills that allow a better decision making for the welfare of the entire company or institution. Therefore, the manager must consider the functions of management for the good performance of their work. There are several managerial styles which help to identify the kind of manager you can find and which one you can become. Although, the ideal is that the manager should always be willing to innovate, to change, to constant learning fostering creativity, keeping open ways of communication, exploring new processes and taking advantage of new opportunities for the good and continuous improvement of the company or the institution.

**Key words:** leader, educational management, innovate.

# INTRODUCCIÓN

El servicio educativo se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad. 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 hacer de ello una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993)

El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema (Molins, 1998, pág. 25) como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, se basa 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 currículo restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos. (Molins M. , 2000)

## 1. GERENTE EDUCATIVO.

El rol del gerente educativo es liderar, planificar e investigar la realidad del sistema que representa la institución que dirige, con el fin de satisfacer las necesidades de todos los integrantes de la misma. Todo directivo, al dirigir la escuela, aplica de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo: planificar – ejecutar – revisar – actuar (Deming, 1986)

Para ofrecer un servicio de calidad y coordinar distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes (Álvarez, 1998, pág.

23), las principales funciones en la dirección de la escuela se plantean así: 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 administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del curriculum y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes (Graffe G. , 2002)

La aplicación del ciclo planteado previamente 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, O'Donnell, & Weilhrich, 1982); (Chiavenato, 1999); (Amarante, 2000).

La planificación, en esta etapa el director, con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertirse en un centro de excelencia pedagógica, a partir del proyecto educativo, de un diagnóstico de su realidad, de la fijación de objetivos a lograr, así como las vías de acción y los recursos necesarios (Ander-Egg, 1993); (Graffe G. , 2000). Estableciendo así, objetivos a largo, mediano y corto plazo de la institución y especificando las acciones que se seguirán para conseguirlos.

Debe haber coherencia entre los objetivos, los cuales deben ser concretos, claros y de ser posible cuantificables o medibles,

para luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad para concretar finalmente en planes, programas y presupuestos. Con el propósito de basarse en los cuatro pilares de la educación aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y a aprender a ser (UNESCO, 1996).

Es necesario que la planificación sea realmente educativa, por lo que exige que sean los directivos, maestros y profesores quienes se formen en la gerencia y la apliquen en sus sitios de trabajo, con sus alumnos, con sus colegas, con su comunidad. (Méndez Quintero, 2012).

La organización, significa diseñar la estructura formal de desarrollo de la gestión educativa del centro escolar, haciendo visibles aspectos como la integración y la coordinación de actividades para docentes, alumnos y otros agentes. Implica la delimitación del trabajo y de las funciones, a través de la jerarquía, la autoridad y responsabilidad; además de un esquema de relaciones entre los actores y el entorno (Schein, 1993), (Amarante, 2000).

La organización debe responder a dos requerimientos básicos, que son aparentemente contradictorios, pero a su vez son complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre los compañeros de trabajo y otras empresas. En sí, la organización debe disponer y coordinar todos los recursos como son los de talento humano, material y financieros.

La dirección vinculada al liderazgo, a la

motivación, y la creación de un clima organizacional generado por el director, a partir de identificar las potencialidades de los diferentes individuos (Koontz, O'Donnell, & Weilhrich, 1982, pág. 423); (Ander-Egg, 1993); (Graffe G. , 2000)

La dirección, como su nombre lo indica, es dirigir y/o orientar los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las metas propuestas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo de la organización y con los cambios constantes del contexto con el que ésta está relacionada.

El control y seguimiento de la gestión, busca ejecutar la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del plan de trabajo diseñado, en aras de conseguir los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar, así como, introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins M. , 1998); (Ruíz, 1999) (Graffe G. , 2000). El control con el cual se verifica que las actividades se vayan cumpliendo, con el fin de lograr los objetivos propuestos, mediante la comparación de los resultados reales con los esperados; y si llegado el caso se presentan falencias, se deben emprender las acciones correctivas para mejorar la situación o preventivas para minimizar la ocurrencia de las no conformidades que posiblemente se puedan presentar.

La función de control está estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin revisiones previas, ni establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores. A través del control y la evaluación se im-

plementan nuevas políticas para transformar el sistema educativo con el objetivo de dar respuesta a la demanda educativa.

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 & 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, 2000).

## 2. ESTILOS GERENCIALES

Cada persona puede llegar a tener un estilo gerencial diferente, dependiendo de su personalidad y características, ya que ese estilo pueden ser las acciones realizadas por el gerente para promover el buen funcionamiento del lugar donde desempeña las actividades. Es el proceso de influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos (Davis & Newstrom, 2000).

Los tres estilos gerenciales que concuerdan con los estilos básicos de liderazgo, señalados por (Davis & Newstrom, 2000, pág. 247) son el autocrático, democrático o participativo y de rienda suelta o *laissez faire*.

### 2.1 Estilo Autocrático.

El gerente autocrático se caracteriza por centralizar el poder y la toma de decisiones en sí mismo, concentrando totalmen-

te la autoridad y asumiendo por completo la responsabilidad. (Davis & Newstrom, 2000, pág. 247). Por lo tanto, el gerente autocrático ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones. (Dessler, 2002, pág. 159).

El líder autocrático selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas, decide cual alternativa se llevará a cabo. Él mismo se considera como el único competente y capaz de tomar las principales decisiones en la empresa, la única persona con derecho y poder para controlar las acciones y responsabilidades. Por lo cual, se sobreentiende que, según este tipo de líder, no hay nadie más quien tenga las capacidades para dirigir las instituciones.

En las instituciones educativas, las funciones del líder autocrático son básicamente asignar a los docentes tareas, objetivos y metas a lograr, vigilando de cerca que sean cumplidas a cabalidad. Por consiguiente, esta conducta hace que los profesores a su cargo sientan frustración al tener que cambiar el trabajo en equipo por la individualidad, y hace que los docentes trabajen con mala disposición afectando el comportamiento organizacional adecuado en las instituciones.

De este modo, el gerente autocrático centraliza en él todo el poder y las decisiones, por lo cual sus empleados no tienen ninguna libertad para elegir. Asimismo, es dominante, imparte órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo. (Chiavenato I. , 2001).

En concreto, el gerente monopoliza el poder y mantiene el control de todo lo que

sucede alrededor. Es una persona que dirige a los empleados comunicando explícitamente lo que se pretende hacer. Su comportamiento consiste en planear, programar actividades, establecer objetivos de desempeño y patrones de comportamiento, para que todo este previamente calculado y se ejecute estrictamente.

Este estilo está enfocado en el trabajo; su meta principal es alcanzar los objetivos usando la supervisión minuciosa para verificar si los empleados ejecutan las labores usando los procedimientos, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos específicos para cada una de las tareas.

En definitiva, es el único autorizado para tomar decisiones, establecer reglas y normas; en pocas palabras este estilo se basa en amenazas y castigos.

## 2.2 Estilo Democrático.

La principal característica del gerente democrático es delegar gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones (Dessler, 2002, pág. 159) El gerente con estilo democrático se caracteriza por descentralizar la autoridad, y por darles participación a los subordinados en la toma de decisiones mediante consultas. (Davis & Newstrom, 2000, pág. 247).

El gerente democrático genera una participación activa de los empleados, la discusión en grupo, con el fin de trazar metas y objetivos; valora las ideas, sugerencias y opiniones de los compañeros de trabajo decidiendo conjuntamente cuál es la mejor alternativa a seguir para poder tomar decisiones en equipo.

Existe una comunicación activa y una acción participativa de los colaboradores en el desarrollo de la mayoría de las funciones. Se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cuál es la alternativa mejor a seguir.

El gerente democrático cree en el trabajo y las decisiones que hacen los empleados, los considera seres humanos aceptando sus individualidades y necesidades personales, brindándoles confianza, apoyo, respeto y cordialidad, con el fin de alcanzar un bien común. Utiliza recompensas en vez de castigos para modificar el comportamiento de las personas a su cargo.

El gerente democrático en las instituciones educativas tiene una política de participación en la cual los docentes son parte activa de las decisiones haciendo de la labor un trabajo cooperativo e integrado

## 2.3 Estilo Participativo o Laissez Faire.

El gerente laissez faire adopta una manera de dirigir en la cual se evita el poder y la responsabilidad dependiendo en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver problemas (Davis & Newstrom, 2000, pág. 247). Tiene una política no intervencionista con sus empleados y la concesión de libertad total de toma de decisiones a sus subordinados (Dessler, 2002, págs. 158-159).

El gerente laissez faire no tiene un orden o un control sobre lo que quiere llegar a hacer, por consiguiente, se evidencia un bajo rendimiento en la organización. En las instituciones educativas, este líder deja la conducción del plantel en las manos de los docentes generando enfrentamientos



entre ellos, lo cual hace más difícil la tarea de alcanzar los objetivos establecidos.

El gerente *laissez faire* tiene una participación mínima, supervisa tomando distancia y brindando completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. No hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo. (Chiavenato I. , 2001).

Por lo tanto, el gerente les da libertad a los grupos para tomar las decisiones individuales y grupales, en donde el grupo es el que elige la repartición de tareas haciendo que la toma de decisión no sea la más apropiada; no hay trabajo en equipo y quedan tareas sin desarrollar a cabalidad. El gerente se limita a la participación, la información, la comunicación, la programación y orientación de trabajos.

### 3. GERENCIA EDUCACIONAL EN EL AULA.

Un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular (Ruíz, 1999) De allí la necesidad de capacitar gerentes con sólida formación y experiencia. En este sentido, (Ortega, 2002) menciona que la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal. Por consiguiente, el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de

diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.

Al trabajar con el inventario de eficacia, es notorio que en el lugar de trabajo se maneja un nivel muy alto de efectividad con respecto a la misión del equipo, realización de metas, facultación, autonomía, comunicación abierta y sincera, roles y normas positivas. Esto quiere decir, que hay muchas fortalezas y/o puntos a favor que indican que hay que seguir trabajando para no llegar a cometer errores o descuidar ciertas áreas; es deber del equipo de trabajo responder a la confianza y al respeto ofrecido por el líder de la organización; el líder es quien tiene una gran capacidad para dirigir y liderar.

La comunicación es de vital importancia, dentro del lugar de trabajo; es fundamental mantener líneas de comunicaciones claras, abiertas y precisas entre los empleados y los usuarios, que para el caso son: los estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

Los miembros de la organización están entregados a los procesos y se colaboran entre sí para lograr el éxito en forma permanente, están preparados para el cambio y para responder en el día a día con los retos que los llevan a la mejora y a la competitividad, toda vez que se facilitan las herramientas de aprendizaje y capacitación y están motivados en forma permanente.

Ahora bien, no solo se puede ser gerente de una empresa o institución, también se puede ser gerente en el aula de clase. El docente debe tener vocación por el trabajo que realiza cotidianamente y debe ser muy profesional, para el caso debe buscar nue-

vos roles en el aula como gerente donde se refleje ser un excelente ordenador educativo; con principios, valores, habilidades y que sea un estrategia para interactuar con la sociedad que lo rodea.

La gerencia educacional, en especial en el aula, convierte a los docentes como gerentes del cambio y maneja situaciones múltiples, en donde prima la planificación, la organización, la dirección y el control y la transmisión del conocimiento, la comunicación y la permanente motivación en el desarrollo de las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje. La misión es la de lograr en los discentes un producto final, prestos al cambio continuo y con resultados en el aprendizaje, toda vez que en el aula de clase hay presencia de individuos con características diferentes, cuyo producto inicial de las tareas de aula es el aprendizaje.

En la gerencia de aula, el profesor fija acciones y estrategias que le permiten reorientar el problema de orden en el aula, siendo este la provisión del ambiente requerido para que las actividades planificadas se realicen a cabalidad.

El aula no sólo es el área física a donde recurre el docente y los discentes para desarrollar los programas de las asignaturas, es el contexto ambiental donde se desarrolla la instrucción y se desarrolla siempre que haya un ambiente adecuado para que la actividad se desarrolle con éxito y calidad.

La gerencia de aula, también encierra

los recursos y medios didácticos para la enseñanza, las estrategias y el logro del aprendizaje y simboliza para el docente una opción para incrementar la calidad y la para elevar la calidad y productividad de la educación, estimulándolo a gerenciar y adquirir las competencias encaminadas a desarrollar el contexto ambiental.

## 4. CONCLUSIONES.

Como conclusión, el director debe asumir un rol gerencial de líder, organizador y administrador con conocimientos actualizados, debe estar preparado para afrontar los retos de la organización. Por lo tanto, el director debe poseer un estilo gerencial con el que busque y promueva los cambios que sean necesarios dentro de la institución, desarrollando actividades adecuadas para lograr un desempeño óptimo y que facilite la actividad administrativa y académica de la institución.

En general, se pretende que se valore en su máxima dimensión el desarrollo de las diversas actividades propuestas en las diferentes etapas de la acción educativa; de manera que haya un impacto positivo para la comunidad donde se lleva a cabo el reto de liderazgo.

Como experiencia en el aula de clase, es conveniente que el docente aplique el proceso PHAV: planear, hacer, actuar y verificar, en forma permanente, las actividades a desarrollar en el aprendizaje, enmarcadas en el diseño curricular que permitirán una mejor interacción de los diferentes componentes pedagógicos.



## Bibliografía

- Álvarez, M. (1998). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Amarante, A. M. (2000). *Gestión directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Editorial Río de la Plata.
- Ander-Egg, E. (1993). *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Davis, & Newstrom. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *"out of the crisis". Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dessler, G. (2002). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. México.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. .
- Graffe, G. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo*. Caracas: Escuela de la Educación. FHE-UCV.
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de pedagogía*, 495-517.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weilhrich, H. (1982). *Elementos de Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Méndez Quintero, E. (2012). Gerencia de las organizaciones Educativas. *Negotium, Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(8), 202-226.
- Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas.
- Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Caracas.
- Ruetter, I., & Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL.

---

Ruíz, J. (1999). *Gerencia de la Universidad para el siglo XXI y la Postmodernidad*. Caracas: Italgrafía. C.A.

Schein, E. (1993). *Psicología de la organización*. México: Prebtice-Hall Hispanoamerica, S.A.

UNESCO. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana. Madrid: Santillana.