



Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica

Directive Functions and Competence Profile for the Educational Manager in Basic Education Schools

*José Linares**, *Estelio Ángulo*** y *Freddy Villalobos****

Resumen

El interés por mejorar el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas de educación básica, en el Estado Zulia, constituye orden de prioridad y significación en un contexto donde las organizaciones educativas necesitan redefinir su actuación para garantizar su permanencia y vigencia en el tiempo, las mismas deben ser gerenciadas como una empresa productiva en plena evolución. Por ello, quienes ocupan altos cargos en el medio educativo como el nivel de directores de escuelas deben compenetrarse con la complejidad de sus tareas y asumir las características específicas de una empresa educativa, preparándose para responder a las exigencias que le competen con una misión y visión que fija el contexto educativo. El presente artículo centra su estudio en las funciones directivas que debe cumplir el personal directivo en las instituciones de educación básica y el conjunto de competencias asociadas al desempeño superior para elevar el nivel y ayudar a estas instituciones al logro de sus objetivos. Realizando una propuesta de un Programa de ca-

Recibido: Marzo 2004 • Aceptado: Julio 2004

* Profesor Asociado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas COL. Cursante del Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad Rafael Beloso Chacín. Correo electrónico: jlinares17@hotmail.com.

** Profesor Asociado a la Cátedra Educación. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas COL. Cursante del Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad Rafael Beloso Chacín. Correo electrónico: fvillalobosr@hotmail.com.

*** Profesor de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas COL. Cursante del Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad Rafael Beloso Chacín. Correo electrónico: eangulo55@hotmail.com.

pacitación, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal directivo, mediante la descripción detallada de los aspectos constitutivos del mismo.

Palabras clave: Desempeño laboral, Funciones directivas, Perfil de competencias.

Abstract

Interest in improving the performance of directive personnel at basic education schools in Zulia, is a matter of priority and significance in a context where educational organizations need to redefine their activity in order to guarantee their permanence and usefulness over time. To do so, they should be managed like a productive business in the heyday of its growth. To achieve this, those who occupy high positions in the educational milieu, such as school directors, ought to understand fully the complexity of their tasks and assume the specific characteristics of an educational business, preparing themselves to respond to the demands of their task using the mission and vision established by the educational context. This article centers its study on the directive functions that directive personnel should fulfil in institutions of basic education and the set of competencies associated with superior performance, which would raise the level and help these institutions achieve their objectives. A proposal for a training program is being developed whose goal is improving the work performance of directive personnel through a detailed description of aspects constituting this training program.

Key words: Work performance, directive functions, profile of competencies.

Introducción

La crisis venezolana ha llegado a afectar todos los sectores de la vida nacional, exigiendo la adecuación y transformación del Estado, la economía, la política y la vida en sociedad del venezolano actual. Pareciera requerirse el seguimiento de un acuerdo social que involucre realmente a los ciudadanos. El sistema educativo venezolano es parte de esta crisis, consciente de esta realidad y en la necesidad impostergable e ineludible de modernizar la educación de niños y jóvenes, y en la búsqueda de una reforma educativa que nos permita modernizar la docencia en todos los sentidos, elevando el nivel de profesionalización, elevando los niveles de conocimiento que exige tal responsabilidad, así como la búsqueda de herramientas valiosas que permitan optimizar el rendimiento docente y administrativo de las instituciones educativas a partir de la aplicación de estrategias gerenciales implementadas por el personal directivo.

Considerando que los cambios por la transformación de las instituciones educativas y la búsqueda por elevar la calidad de la educación venezolana, amerita de un gerente educativo que se adapte a las experiencias de los nuevos paradigmas educativos. Requiriendo para ello de un nivel de formación profesional de Gerente Educativo. Estableciendo, que al no tener la debida formación profesional y preparación académica para ocupar dicho cargo, no puede alcanzar un rendi-

miento adecuado y un desempeño eficiente, puesto que la formación gerencial y la capacitación representan la base para el éxito en el ámbito gerencial. No basta tener un nivel alto de capacitación y actualización a través de cursos, talleres y demás, cuando el verdadero pilar de la formación gerencial, se encuentra en la educación superior a nivel de post-grado y especialización; la experiencia hace más fácil este proceso.

Al respecto, el presente estudio, pretende realizar un aporte como instrumento práctico para el desempeño de las funciones del Director que permita facilitar y resolver las situaciones conflictivas que a diario se presentan en el quehacer educativo, colaborando a través de él con hechos precisos y concretos en la modernización del sistema educativo.

Planteamiento que se orienta hacia la necesidad de implementar un programa de capacitación, que conlleve al personal directivo a mejorar, en el campo gerencial de su desempeño laboral, la búsqueda de una actuación exitosa en las funciones a cumplir, así como en las habilidades, destrezas, cualidades, conocimiento y aptitudes para un desempeño adecuado.

1. Gerencia educativa y formación profesional

Entendiendo el principio, que la gerencia constituye una de las actividades más importantes para alcanzar la eficiencia de una organización y que es el gerente quien tiene la responsabilidad de planificar actividades en beneficio de la institución que administra para obtener mayor productividad y excelencia en el proceso administrativo, y por ende en el desempeño laboral, donde la educación no escapa de la actividad gerencial razón por la cual, debe organizarse un proceso modernizado de la administración educativa en cada una de estas instituciones. Por otro lado y tomando en consideración los conceptos de gerencia en la calidad educativa, la cual concibe a la escuela básica como una organización donde los miembros trabajen con formas de pensar, decidir y actuar, acordes con la gerencia de calidad y los procesos organizacionales, con flexibilidad, participación y gestión que propicie la creatividad y el deseo de superación, como clave de la calidad del servicio.

En este sentido, la capacitación y contribución de todos, es decir, la competencia y el compromiso será la fuerza motora de la revitalización de las escuelas. Donde el gerente educativo debe ser formado y capacitado para comprender las relaciones entre la educación y otros aspectos de la vida en sociedad, debe ser entre otros aspectos flexible y tener una visión completa para la toma de decisiones más allá del contexto educativo, capaz de combinar los criterios de eficiencia en el uso de los recursos, con los logros educacionales que los objetivos individuales, sociales y económicos hayan planteado.

Al respecto en Latinoamérica, según la UNESCO (1995), la educación ha tomado como prioridad la modernización de los estilos de gestión administrativa en la búsqueda de una educación de calidad enmarcada en una estrategia participativa. Para ello, a finales de la década de los ochenta, se comenzaron a ensayar los

proyectos educativos para mejorar la gestión de los planteles, con el propósito de optimizar la calidad de los procesos gerenciales y de los resultados educativos.

Asimismo, en Venezuela se han asumido retos a través de políticas educativas encaminadas a insertar los modernos paradigmas gerenciales dentro de la organización educativa, a lo cual, Ávila (1996), establece que el aumento de la eficiencia, la equidad, el cambio institucional, la competitividad internacional, la capitalización de los recursos humanos y el compromiso social, constituyen los lineamientos de los planteles educativos de la nación para la consolidación de la productividad, enfatizando que las nuevas estrategias de desarrollo requieren de una reestructuración profunda de los sistema educativos con el fin de aprovechar al máximo el potencial creativo y productivo del recursos humano.

En el IX plan de la Nación (1995), al respecto expresa que; el cumplimiento del Estado Venezolano ha sido errático en las últimas décadas, al postergar decisiones políticas, seleccionando otras cuya pertinencia ha sido cuestionada por los resultados que han alcanzado. La conciencia de encontrar en una encrucijada para reformar el rumbo conveniente, obliga a una reflexión sobre la problemática que hoy existe, a una evaluación de las causas que lo originan y una selección de alternativas de solución.

En este sentido, el Proyecto educativo Nacional Venezolano (1997) está dirigido a sobrepasar los contenidos académicos y culturales para intervenir en las esferas de la vida, personalidad y del comportamiento ciudadano de los estudiantes, lo que indudablemente le otorga al modelo un sentido con la vida. Para ello, se han implantado los proyectos pedagógicos de plantel (P.P.P) y los de aula (P.P.A) como los componentes curriculares que direccionan y motorizan la organización educativa.

Sobre la base de lo planteado, es importante destacar que las reformas estructurales del sistema, su administración y financiamiento son elementos imprescindibles para el esfuerzo de implantarlas al modelo educativo venezolano. Donde la responsabilidad de introducir cambios en las estructuras sociales, es una tarea que corresponde directamente al estado.

De las citas anteriores, se puede inferir que las reformas propuestas a nivel gerencial de la educación venezolana repercuten en su funcionamiento y los Directores encargados de dirigir los planteles educativos se han visto afectados por los cambios constantes en las políticas educativas y los planes formulados, aunado a esto, se presenta el hecho que para optar al cargo directivo deben cumplir con el concurso de credenciales, aun cuando al desempeñar el cargo los organismos competentes no planifican programas de entrenamiento para formar a los directivos que se encargarán de dirigir las Instituciones educativas, y que en oportunidades a pesar de haber realizado estudios de post grado en el ejercicio del cargo no demuestran las competencias y habilidades exigidas para gerenciar las organizaciones educativas.

Esta problemática se deriva en ciertos casos, según el estudio Diagnóstico del Profesor Orta, A (1998) por causa de la ausencia de una política de Forma-

ción Profesional dirigida específicamente a formar Gerentes Educativos en el nivel superior. Solo los directores que tienen la oportunidad de realizar estudios de post-grado en el área de Gerencia Educativa, pudieran estar preparados académica y profesionalmente para responder a los retos que se le plantean. No obstante, se hacen esfuerzos para brindar la capacitación a quienes están ejercitando estos cargos y no poseen la formación profesional requerida.

En tal sentido, en el Estado Zulia, específicamente en las escuelas básicas pertenecientes a las Parroquias del Municipio Maracaibo, existe una marcada tendencia en cuanto a que los directivos en el desempeño de sus labores pareciera no manejar de manera efectiva las funciones inherentes a su desempeño laboral.

Así, se observa un director que repite el proceso de planificación cada año sin tomar en cuenta las necesidades propias del plantel; de igual forma al momento de organizar la estructura del mismo, no rota al personal que labora a tiempo completo y en oportunidades al administrativo de sus cargos y da por asentado que cada cual conoce las funciones a desempeñar; en cuanto a su función de dirección se limita a dar órdenes para cumplir con aquellos lineamientos emanados de Ministerio de Educación, Cultura y Deportes a través de las diferentes dependencias como son las parroquias escolares, su labor se concreta a entregar los recaudos exigidos, lo cual parece ser lo realmente factible en el cumplimiento de sus funciones.

Cabe destacar, de igual forma que las funciones de supervisión y de control las ejecuta, muchas veces, como una estructura jerárquica, centrada en exigir y entregar papeles, desconectada de la realidad, lo cual pudiera estar relacionada con la percepción de un ambiente poco estimulante, marcada por la apatía y desinterés de sus subordinados.

Lo planteado, pudiera indicar la necesidad de implementar un programa de entrenamiento que conlleve al personal directivo a mejorar en el campo gerencial, en su desempeño laboral, por cuanto comportamientos como los arriba señalados pudieran estar afectando la organización como tal, la percepción como recurso humano invaluable que debe poseer todo directivo así como el desconocimiento de las actividades operacionales y de tarea que debe realizar.

Al respecto es necesario acotar que la gerencia debe mejorar partiendo desde la cima de la organización hasta llegar al Docente, actor clave en el proceso educativo, en atención a que toda estrategia de mejoramiento cualitativo de la educación, dentro de la cual están los proyectos de mejoramiento curricular, requiere de los agentes humanos comprometidos, es allí donde el Director tiene su rol fundamental, por lo que requiere de herramientas y conocimientos de acuerdo con sus funciones que no estén supeditados solo a su experiencia, sustentada sobre la base de una formación gerencial.

Surgiendo de estas reflexiones algunas interrogantes; ¿Cómo mejorar el desempeño laboral del personal directivo en las Escuelas Básicas de las Parroquias Escolares en el Municipio Maracaibo?

¿Cuales son las competencias gerenciales requeridas por el personal Directivo para cumplir sus funciones?

¿Cómo diseñar un programa de entrenamiento gerencial para mejorar el desempeño del personal directivo de estas escuelas? Que elementos pueden integrar una propuesta de capacitación gerencial del personal directivo en estas escuelas.

Interrogantes que se orientan hacia una propuesta de capacitación gerencial que mejore el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas de educación básica, en el reflejo de una escuela que debe ser gerenciada como una empresa productiva en plena evolución. Por ello, quienes ocupan estos cargos en el medio educativo como el nivel de directores de escuelas deben compenetrarse con la complejidad de sus tareas y asumir las características específicas de su empresa educativa, preparándose para responder a las exigencias que le competen con misión y visión que fija el contexto educativo.

En este sentido y muy específicamente, los directores de las escuelas de educación básica venezolana, según lo plantea Peñalver (1997), asumen la gerencia de los planteles dentro de amplios márgenes de desconocimiento de la realidad que le corresponde enfrentar, lo que origina inestabilidad y angustia frente al futuro. De esta manera se circunscriben en un entorno precedido por la rutina, el autoritarismo y la invitación de la conducta no proactiva. Durante este proceso el personal no recibe ayuda ni del Ministerio como representante del estado, ni de las Universidades que los formaron y que deberían tener la misión de inducirles y acompañarles en sus inicios como profesionales.

Desde el punto de vista social y proactivo, la propuesta 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, quién se erige 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 su perspectiva teórica, constituye un aporte a la reforma educativa venezolana, que actualmente está centrada en lo pedagógico, 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.

El estudio orientado, al tratamiento científico de los datos, al proponer indicadores que evidencien la forma como 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 educativas objeto de estudio.

2. Funciones directivas y perfil de competencias

Partiendo del principio de que las funciones a cumplir por un gerente, que propicie un desempeño, auspicie la participación; no deben provenir de actos mecánicos y producto de la improvisación, sino que debe estar enmarcado en el humanismo como teoría que rige la excelencia en las relaciones interpersonales. Los Directores de las instituciones educativas deben poseer un conjunto de habilidades que le permitan desempeñar sus funciones gerenciales de manera efectiva, todas estas orientadas hacia el logro de las metas de la organización

A saber, esas funciones gerenciales se resumen en cuatro a decir de Robbins y De Cenzo (1996). Ellas son; la planificación, organización, dirección y control. Su cabal cumplimiento conlleva a alcanzar los propósitos y las metas establecidas en la organización.

Detallando al respecto, tenemos que, en cuanto a:

1. Planificación. Esta función según Robbins y De Cenzo (1996: 9) comprende “Definir metas, establecer estrategias y desarrollar subplanes para coordinar actividades”. Definición de metas que se ocupa tanto de los fines como de los medios, es decir, primero establecer que hay que hacer y luego como debe hacerse. Mediante la planificación, se prevé que las organizaciones alcancen cada uno de los objetivos prefijados. Especificando acciones y decisiones que deben realizarse de una manera determinada en un momento determinado. Es necesario acotar que si el gerente espera obtener el máximo beneficio organizacional debe tener ideas muy claras de lo que espera en el futuro y planificar estratégicamente todas las acciones a alcanzar, estableciendo con quien cuenta, cuales son las debilidades y fortalezas encontradas.

Al respecto Bower (1995: 94), indica que “la planificación afecta toda la organización, y que hay que prever y manejar sus efectos”. Esta aseveración se refiere al hecho que no se debe planificar por planificar, se tienen que tener claros los objetivos, estar alerta ante cualquier falla que se presente no confiándose excesivamente en el simple hecho de haber realizado un plan como si él estuviese predestinado a triunfar, al contrario es necesario irlo mejorando, ajustándolo a las necesidades y supervisando que se está llevando a efecto como se ideó.

2. Organización. Implica según Robbins y De Cenzo (1996: 9) “determinar que debe hacerse, como se hará y quien deberá hacerlo”. Como puede inferirse cada paso va precedido de otro, al unisono, sin desligarse. Un gerente que no planifique difícilmente puede organizarse y saber que es lo que va hacer, con que cuenta para hacerlo, cuando lo va a hacer.

La organización, tiene algunos propósitos, tales como:

- (1) Asignar tareas y responsabilidades.
- (2) Coordinar las diversas tareas.
- (3) Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- (4) Establecer líneas de autoridad.
- (5) Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

En el buen desempeño del gerente, del personal directivo, como se observa entre sus funciones se encuentran el asignar tareas, y es que, una institución u organización 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 tiene que tener claro que ellas deben coordinarse, no pueden ejecutarse ni a la ligera ni desligada de la razón de ser de la organización.

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 tiene 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 organizacional, dejando claro que él es otro miembro más del equipo de trabajo y que no solo tiene derechos sino también deberes a cumplir.

3. Dirección. Esta función envuelve los conceptos de motivación, guía, estímulo y actuación, en tal sentido Robbins y De Cenzo (1996: 9) sostiene que es “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.

Desde esa perspectiva la dirección debe motivar a su gente para que luchen por la consecución de metas y logros, liderizándola desde una óptica transformadora, triunfadora, donde todos los individuos interactúen proactivamente. En tal sentido, Crosby (1996 p. 118) indica que el desempeño de la educación se ve supeditada al hecho de responder preguntas tales como: “¿Qué resultado espera?, ¿Qué tan pronto lo espera?, ¿Cómo sabrá si ya logró?, ¿Habrá reglas básicas que se desconozcan?

La dirección, al igual que la organización y la planificación no deben ser concebidas 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, cuales son los beneficios que aporta y cual es el nivel de participación de la gente en ese trabajo.

4. Control. Esta 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 De Cenzo (1996: 9) 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, como 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 De Cenzo (ob. cit p. 656) indican que “si los gerentes no controlan, no tienen manera de saber si sus objetivos y planes proceden como deben y que acciones pueden tomar”. 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.

López (1996), refiere, que el gobierno de la organización de una Institución Educativa está presidida por la Dirección, integrada por el Director y los Sub Directores, quienes tienen la responsabilidad de Planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar, cada uno dentro de las competencias asignadas, y donde para cumplir con las funciones previstas, debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas básicas.

Por otro lado, y en otro orden, cabe mencionar que la gerencia moderna, incluye como 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, 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, Guerra (1993), expone que en esta época caracterizada por el decisivo impacto del factor tecnológico en la producción de un servicio de calidad, se impone la necesidad de incorporar a las instituciones educativas, directores cada vez mas calificados y con una formación gerencial acorde con la realidad; puesto que el éxito administrativo, depende de una adecuada articulación entre sistemas de producción de conocimientos y sistemas de producción de servicios.

Mali (1995), considera que entre las habilidades que debe poseer un gerente moderno, se pueden mencionar; la Técnica, la Humana o del comportamiento, la conceptual, negociador y evaluativo. Donde en la práctica todas las habilidades se ejecutan interrelacionadas y todas integran una gran habilidad general.

Referente a las características que debe poseer un gerente, cualquiera sea la estrategia utilizada, dependiendo en gran parte de la habilidad del gerente para adquirir los conocimientos necesarios que le permitan facilitar el trabajo de los demás en la mejor forma posible. Requeijo y Lugo (1991), exponen una lista de características que debe poseer un Gerente Educativo:

- Poseer clara conciencia de la misión educativa.
- Tener una adecuada e imparcial autoridad.

- Coordinar el trabajo de toda la organización, estimulando el espíritu del equipo.
- Estrechar las relaciones entre la organización, la comunidad y el ambiente que lo rodea.
- Desarrollar una política de estímulos positivos.
- Mantener una eficaz comunicación con todos los integrantes de la institución, entre otros.

3. Funciones del director educacional

En el Modelo Normativo Plan de Estudio y Evaluación escolar (1987), destacan los componentes curriculares para la Educación Básica como son: el alumno, el docente, los recursos económicos, la administración educativa, la orientación, la supervisión, los servicios de apoyo, la infraestructura física, la evaluación, la comunidad, el egresado o producto final.

La administración educativa, constituye uno de los componentes curriculares en la cual reposa mucha responsabilidad, ya que esta es la que debe asegurar la acción educativa completamente, esta administración educativa cumple una serie de funciones, como son: planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión, evaluación y de ellas es la función de dirección la que constituye objeto de interés de la administración educativa.

El mismo normativo expresa, que la dirección es la función fundamental a través de la cual se ejerce la acción de administrar, y a la cual le corresponde la tarea de poner en funcionamiento el aparato administrativo. La acción de administrar, se cumple a través de la figura del director, el cual dentro de la educación básica, se ubica como figura de primer orden dentro de las organizaciones y, además, se le asigna funciones de gerente administrativo y gerente social.

Al respecto, el artículo 157, del capítulo VIII, de la Supervisión Educativa, sección segunda de la supervisión de los planteles educativos, establece que la función supervisora de estos será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior a los docentes de aula.

Por otra parte, el Manual del Director (1990), explica que el director de una institución educativa es un delegado del despacho de educación ante la comunidad respectiva, deseoso de alcanzar beneficios y orientaciones según la complejidad administrativa y técnica.

El mismo manual menciona, que los directores tienen, entre otras las siguientes funciones:

- Planificador: Deberá ser conocedor de los últimos lineamientos en cuanto se refiere y adaptarlo a su institución.
- Organizador: Buscando regular el buen funcionamiento de la organización, deberá asignar funciones al personal docente, estableciendo la estructura del plantel.

- Supervisor: Deberá informar al personal docente a su cargo, de sus planes de supervisión al igual que el cronograma de las mismas, solicitando la colaboración para su aplicación.

Como se puede observar la dirección debe planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar todo el proceso educativo, de manera que se cumpla eficazmente la calidad del mismo. Además de estas acciones, un director de escuela según Nérci citado por Ruíz Luquez (1992) también debe cumplir funciones administrativas, sociales, pedagógicas, de relación humana y de renovación.

4. Funciones administrativas

Según, el Modelo Normativo del M.E.N. (1987), considera la función administrativa, como el proceso que contempla la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de los recursos tanto humanos como materiales, los organiza formal e informalmente y los pone a funcionar dentro del sistema educativo del país, para que se cumplan los objetivos educacionales señalados en los instrumentos legales y en la normativa, tanto técnica como administrativa, dispuesta por el Estado Venezolano a través de sus órganos competentes.

Considerando el mismo normativo la Función Social: son las acciones que ejecuta el director para lograr la integración de la escuela-comunidad, con la finalidad, que ésta tenga sentido de utilidad comunitaria.

Función Pedagógica: referidas a las orientaciones pedagógicas que éste debe brindar a los maestros para que los objetivos de la escuela sean alcanzados.

Función de Relaciones Humanas: es la función más importante del director, pues debe lograr una auténtica comunidad de ideales y esfuerzos tanto con el personal docente, como el personal administrativo y los alumnos, el hecho de mejorar y mantener auténticas relaciones interpersonales, adquiere más sentido de humanización, comprensión, dedicación, y el trabajo se hace más fructífero, al igual que deben prevalecer las mejores relaciones con los miembros de la comunidad para lograr una mayor integración.

Función de Renovación: el director no debe ceñirse solamente al trabajo administrativo, y no descuidar las oportunidades que se le presentan a las escuelas de ponerse al día con los adelantos tecnológicos en el campo de la educación y ponerlos al servicio de docentes y alumnos.

En relación a lo planteado, es necesario que un buen Director, tenga plena conciencia de las funciones que debe cumplir para desempeñarse mejor en su cargo para la buena marcha de una organización educativa.

Asimismo, Ruíz Luquez (1992), considera que el director educativo al desempeñar sus actividades debe actuar como psicólogo, ya que cuando fomenta el desempeño profesional, cuando planifica, evalúa o elabora estrategias de trabajo, debe tomar en cuenta las diferencias individuales; como sociólogo, debe tomar en cuenta la interacción social, dentro de su organización al igual que con la comunidad educativa; y como administrador, pues debe poseer gran-

des conocimientos y destrezas en el campo de la administración canalizando, guiando y conduciendo, para que se dé el cumplimiento de todas las funciones profesionales de los docentes.

Por otra parte, Lemus citado por Ruíz Luquez (1992) admite que las tareas más importantes de los directores que aceptan la responsabilidad de desempeñar las funciones de dirección son:

1. Orientación Académica.
2. Administración del Personal.
3. Trabajo de Oficina.
4. Control de Edificio.
5. Relaciones Escuela-Comunidad.
6. Trabajo de Rutina.
7. Mejoramiento profesional.

La función del director en el campo de la educación según el mismo autor, consiste en facilitar el establecimiento de un clima institucional saludable tal que sea favorable a la evaluación de desempeño.

En este particular, Melinkoff (1997), señala que las funciones directivas representan un proceso a través del cual se alcanzan los objetivos y que la dirección es la influencia que ejerce el director, en el sentido de su autoridad y prestigio en los subordinados. Esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. La dirección requiere trabajar con gente, es decir, el reclutamiento y adiestramiento del personal.

En esta función, los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, escogen el canal y comunicaciones más adecuadas; resuelven conflictos entre sus miembros o minimizan la resistencia al cambio y realizan funciones de liderazgo.

5. Proyecto pedagógico plantel

Dentro de las funciones pedagógicas, administrativa y planificadora a cumplir por el Director tenemos, el Proyecto Pedagógico Plantel.

Partiendo del principio, de que como planificador, el Director tiene como función fundamental la realización de planes que se ajusten a los requerimientos de los objetivos trazados en el trabajo escolar, en tal sentido, el proyecto Pedagógico Plantel, constituye un cambio en las prácticas pedagógicas, cambios que permitan responder a las expectativas, exigencias y necesidades sociales, y a las cuales el director tiene que promover dentro de sus funciones, al respecto; Cristalino(1995), plantea que todo proyecto educativo, debe considerar tres elementos básicos para su elaboración: la normativa legal (fines y objetivos) del sistema educativo establecidos a través de la Constitución Nacional y Ley de Educación; el contexto socio-económico y geográfico donde está ubicada la es-

cuela y por último el más importante, los fines y objetivos que establezcan colectivamente los integrantes de la institución.

Perez Esclarin (1994), plantea que el Proyecto de Plantel es un eje articulador que da sentido a las actividades de la Escuela, que deberá partir de un Diagnóstico de su situación y exigirá una clarificación colectiva de su concepción del hombre, sociedad, educación y una programación y organización coherente que posibilite el logro de lo que se propone.

Cárdenas (1995), expresa que el Proyecto Pedagógico de Plantel se basa en un conjunto de acciones planificadas de manera colectiva por los Directivos, Docentes y miembros de la comunidad educativa, los cuales se orientan a fortalecer los aciertos de la escuela y resolver los principales problemas pedagógicos de la misma.

Es importante señalar, que la preparación del Proyecto Pedagógico conlleva a un incremento de la comunicación entre los integrantes de la institución, donde precisamente radica el germen del cambio organizativo, también implica un cambio permanente de discusión de las prácticas de los problemas de la institución escolar, planteadas a nivel personal y colectivo de los propósitos y de sus presupuestos de acción.

De allí que la importancia de la planificación recae en el proceso mismo y no en la simple presentación de un plan. El Proyecto Pedagógico de Plantel (PPP), representa una de las estrategias del plan de acción del Ministerio de Educación enunciada no sólo cómo procedimiento innovador de gestión escolar, cuyo objetivo es elevar la calidad de la educación y la transformación de las prácticas pedagógicas conducentes, hacia el perfeccionamiento de la formación ética e intelectual de los alumnos.

Así mismo se toman en cuenta técnicas, principios de la planificación estratégica situacional en función de adecuar la escuela, y poder contextualizar los contenidos, estrategias, técnicas y recursos que necesita para hacer más eficientes los procesos que en ella se desarrollan.

6. Propuesta de un plan de capacitación

La finalidad de la presente propuesta; representa el diseño de un programa de entrenamiento gerencial para mejorar el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas básicas del Municipio Maracaibo, a través de un programa de capacitación dirigido al personal Directivo de estas instituciones a objeto de cubrir deficiencias que pudiesen ser detectadas en el diagnóstico en cuanto a las Funciones Gerenciales a cumplir por este personal.

Elaborado bajo las carencias a detectar en el diagnóstico, así como en el sustento de las teorías, en cuanto a las Funciones descritas en el Modelo Normativo de Educación Básica (1980) y, Manual del Director (1996), Teorías, entre otras; Robbins y De Cenzo (1996), López (1996); así como los elementos que integran el programa de entrenamiento gerencial propuesto para el personal directivo de las escuelas objeto de estudio.

Teorías que parten del hecho que para evaluar el desempeño de un trabajador, tomando que tomar en consideración el perfil de competencias, la estrategia en el comportamiento de las personas que constituyen una organización. La modelación de un individuo en función de las tareas o actividades que necesitan en su acción.

Planteando el programa una serie de actividades que ofrecen al participante la oportunidad de desarrollar destrezas en cuanto a las funciones gerenciales, así como en lo referente a los diferentes procesos a cumplir por los Directivos de las Escuelas Básicas del Municipio Escolar Maracaibo.

Tomando en consideración los conceptos de gerencia en la calidad educativa, la cual concibe a la escuela básica como una organización donde los miembros trabajen con formas de pensar, decidir y actuar, acordes con la gerencia de calidad y los procesos organizacionales, con flexibilidad, participación y gestión que propicie la creatividad y el deseo de superación, como clave de la calidad del servicio. Y partiendo del principio, que la capacitación, la competencia y el compromiso será la fuerza motora de la revitalización de las escuelas.

Así mismo en la teoría de la Capacitación gerencial de Mali (1985) se expresa que la formación y capacitación gerencial de los directivos en instituciones de Educación Básica, en la actualidad ha sido planteada como una necesidad. En el futuro, la estrategia central como problema del desarrollo tendrá que afianzarse en la gerencia y el liderazgo, ya que los líderes o gerentes que van a transformar al país no han recibido la suficiente formación gerencial debido a la crisis que se atraviesa.

De igual forma se plantea en forma concisa que un gerente educativo debe ser formado y capacitado para comprender las relaciones entre la educación y otros aspectos de la vida en sociedad, debe ser entre otros aspectos flexible y tener una visión completa para la toma de decisiones más allá del contexto educativo, capaz de combinar los criterios de eficiencia en el uso de los recursos, con los logros educativos que los objetivos individuales, sociales y económicos hayan planteado.

El propósito del programa de capacitación, es el proporcionar al personal Directivo de las escuelas básicas de las parroquias escolar es del Municipio Maracaibo, a través del diagnóstico realizado y de los resultados obtenidos en el estudio, el entrenamiento gerencial requerido para mejorar el desempeño laboral, la estructura del programa se propone en base a: objetivos, contenido, áreas, estrategias, recursos y evaluación.

El programa, conformado de manera formal y sistemática, para ser aplicado en cuatro semanas, con un facilitador y material de apoyo. En tres etapas; Diagnóstico y Perfil de competencias, Fortalecimiento de Competencias y Ejecución, Medición de Efectividad, evaluación.

En razón al objeto de la presente propuesta, y que la misma conduzca a mejorar el desempeño laboral de los Directores, se hace necesario describir algunos aspectos teóricos que pudiesen llevar a conformar este plan.

Al respecto; Boydell (1990), define el entrenamiento como un proceso sistemático, basado en la necesidad existente del cargo en concreto y el nivel actual de rendimiento para satisfacer dicha necesidad detectada, en función de crear oportunidades de aprendizaje a través de cierta actividad debidamente seleccionada, requiriendo una evaluación que necesita comparación contra ciertas medidas de rendimiento y éxito, las cuales deben originarse mediante el empleo de técnicas sistemáticas de análisis similares a las utilizadas en otras formas de evaluación.

Chiavenato (1993), define el entrenamiento como un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Le ejecución del entrenamiento dependerá principalmente, de acuerdo con lo que plantea Chiavenato (1993), a los siguientes aspectos:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
2. La calidad del material de entrenamiento presentado.
3. El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.
4. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores.
5. La calidad de los aprendices.

La ejecución del entrenamiento presupone siempre el binomio instructor aprendiz. Los aprendices, según Chiavenato (1993: 440), son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender, o eventualmente mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

7. Fundamentación de la propuesta

En razón de que el objeto de la presente estudio, es la de proponer un programa de entrenamiento gerencial, que conduzca a mejorar el desempeño laboral de los Directivos de las escuelas básicas, el modelo propuesto se fundamenta en la Teoría Andragógica, al respecto, Knowles (1986), define la andragogía “como el arte y la ciencia de ayuda al adulto a aprender, en contraste con la pedagogía, como el arte y la ciencia de enseñar a los niños” (p. 8).

Tomando en consideración los fundamentos andragógicos, se puede referir que el desempeño laboral al ser desarrollado con calidad, permite a los directores cumplir sus roles educativos en las diferentes situaciones inherentes al trabajo que desempeñan, en el sentido de que actúan como educadores de adultos, orientándolos a tomar decisiones y aceptar las responsabilidades, mejorando habilidades y

destrezas en un momento determinado, contribuyendo al proceso de autorrealización y participe en la solución de problemas educativos.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar un programa de entrenamiento gerencial para mejorar el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas básicas del Municipio Maracaibo.

Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico de necesidades: Niveles que poseen. Competencias a cumplir.
2. Proporcionar información sobre normas y estructura organizativa en una institución.
3. Describir las funciones gerenciales ejecutadas por el personal directivo de las instituciones Educativas.
4. Determinar las tareas y funciones a desempeñar, según sus roles y competencias.
5. Establecer el fortalecimiento de competencias: Pruebas Diagnósticas. Identificación de áreas críticas.
6. Proporcionar a los Directivos los conocimientos necesarios sobre, gestión administrativa, carrera administrativa, entre otras.
7. Evaluar la información proporcionada para determinar los resultados del taller.

Contenido y temática del programa de entrenamiento

1. Diagnóstico de necesidades: Niveles que poseen. Competencias a cumplir, Nivel de conocimientos que exige el cargo: Habilidades. Destrezas.
2. Fortalecimiento de competencias: Pruebas Diagnósticas. Identificación de áreas críticas.
3. Normas y Estructura organizativa de una Institución.
4. Funciones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección, Control, Supervisión, Evaluación.
5. Tareas y funciones a desempeñar, según sus roles y competencias.
6. Liderazgo
7. Proyecto Pedagógico Plantel
8. Ejecución, medición de efectividad, evaluación.

Objetivo general: Diseñar un programa de entrenamiento gerencial para mejorar el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas básicas del Municipio Maracaibo.						
Objetivos específicos	Contenidos	Estrategias Instruccionales	Sesión N°	Recursos		Tiempo
				Humanos	Materiales	
1. Realizar el Diagnóstico de necesidades: Niveles que poseen. Competencias a cumplir, información sobre normas y estructura organizativa en una institución	Nivel que poseen Competencias a cumplir Nivel de Conocimientos que exige el cargo Habilidades Destrezas Valores Limitaciones	Taller Exposiciones	Sesión N° 1	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	6hs
2. Determinar las tareas y funciones a desempeñar, según sus roles y competencias	Mapas o rutas de aprendizaje Pruebas diagnósticas Áreas Críticas en Función al diagnóstico	Taller Exposiciones	Sesión N° 3	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	8hs
3. Analizar el perfil de competencias del Gerente Educativo y su habilidad para aplicarlos en sus prácticas gerenciales	Cultura Organizacional Valores Principios Normas Clima Ambiente Inducción Competitividad Carrera Docente	Taller Exposiciones	Sesión N° 6	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	10hs

Funciones directivas y perfil de competencias

Objetivos específicos	Contenidos	Estrategias Instruccionales	Sesión N°	Recursos		Tiempo
				Humanos	Materiales	
4. Describir las funciones gerenciales ejecutadas por el personal directivo de las instituciones Educativas	Funciones gerenciales: Planificación Organización Dirección Control Supervisión Evaluación Funciones Académicas Manual del Director	Taller Exposiciones	Sesión N° 2	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	10 hs
5. Proporcionar información sobre normas y estructura organizativa en una institución	Normas de una organización Objetivos de la Institución Estructura organizativa Misión Visión Políticas organizacionales Cultura organizacional Filosofía	Taller Exposiciones	Sesión N° 1	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	6 hs
6. Promover y mejorar la efectividad de liderazgo	Liderazgo Integración de los equipos de trabajo Motivación al cambio	Taller Exposiciones	Sesión N° 4	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	6 hs

Objetivos específicos	Contenidos	Estrategias Instruccionales	Sesión N°	Recursos		Tiempo
				Humanos	Materiales	
7. Proporcionar a los Directivos los conocimientos necesarios sobre, gestión administrativa, carrera administrativa	Presupuesto Procedimientos Administrativos Recursos Humanos Procedimientos Administrativos Evaluación de la Planta Física Elaboración del PPP y PPA	Taller Exposiciones	Sesión N° 5	Facilitador articipantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	10 hs
8. Evaluar la información proporcionada para determinar los resultados del taller	Todos los contenidos Evaluación de las fases del entrenamiento	Taller Exposiciones	Sesión N° 7	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	2 hs

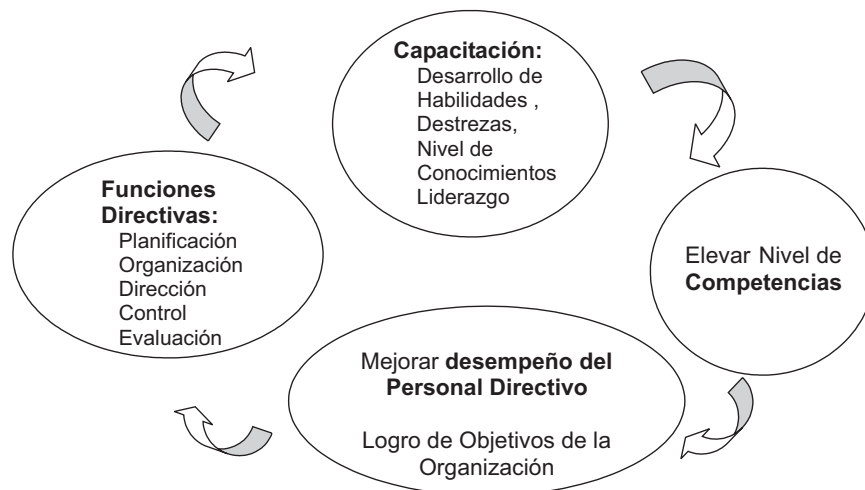
8. Consideraciones finales

Tomando como fundamento los aspectos considerados en el análisis anterior y estableciendo que, para evaluar el desempeño de un trabajador, tenemos que tomar en consideración el perfil de competencias, la estrategia en el comportamiento de las personas que constituyen una organización. La modelación de un individuo en función de las tareas o actividades que necesitan en su acción, es por lo que, La Formación profesional del Gerente educativo, debe ir acorde a los requerimientos actuales del sistema educativo, de la incorporación de la tecnología y de las necesidades de especialización en toda organización empresarial e institucional que satisfaga las demandas de los modernos y crecientes sectores productivos.

El Gerente Educativo debe educarse para educar, capacitarse para capacitar y desarrollar la gerencia participativa, desechando los antiguos esquemas de la gerencia educativa autocrática que interrumpe la interacción comunicativa entre todos los agentes educativos. El Gerente Educativo debe poseer una serie de características profesionales y personales que le permitan explicar y ejecutar perfectamente su rol en la comunidad donde se desempeñe. Así mismo debe ser conocedor de la realidad educativa nacional y capacitado para entender las relaciones estables entre el sector educativo y los factores sociales, económicos y culturales del país.

El éxito de las instituciones no depende de la competitividad y el liderazgo de su personal, sino de la formación, vocación y capacidad del gerente educativo para manejar los problemas críticos que se presenten en esta.

En virtud de que, si queremos profesionales capacitados en su desempeño, tenemos que capacitarlos y formarlos. Capacitación, para mejorar el desarrollo de la organización. De allí que se resume el estudio en el siguiente gráfico descriptivo:



Referencias Bibliográficas

- Ávila, Andara (1996). **Gerencia de Procesos Académicos en Instituciones Públicas de Educación Básica**. Editorial CO-BO. Caracas.
- Boydell, B. (1990). **Guía para la Identificación de Necesidades de Entrenamiento**. Editorial Mc Graw Hill. Nueva York. EE.UU.
- Chiavenato, I. (1993). **Administración de los Recursos Humanos**. 2da Edición. Colombia. Mc Graw Hill. Interamericana S.A.
- Cristalino, F (1995). **El Proyecto Plantel y las Prácticas Profesionales**. Trabajo de Ascenso. Escuela de Educación LUZ.
- Knowles, M. (1986). **La Práctica Moderna de la Educación de Adultos**. Publicaciones del Vicerrectorado de Promoción. Instituto Internacional de Andragogía. Caracas.
- Ley Orgánica de Educación (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2636, Julio 28, 1980.
- Mali, P. (1985). **Management Handbook**. New Cork.
- Ministerio de Educación (1990). **Manual del Director**. Caracas.
- Melinkoff, R. (1997). **Los Procesos Administrativos**. Editorial Panapo. Caracas.
- Ministerio de Educación (1987). **Normativo de Educación Básica Plan de Acción**. Caracas.
- Ministerio de Educación (1997). **Proyecto educativo Nacional Venezolano**. Caracas
- Morales, B. (1997). **El Perfil Profesional del Director para la Gerencia Centralizada**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Perez E., Antonio (1994). **Es posible educar hoy en Venezuela**. San Pablo. Maracaibo.
- República de Venezuela. (1993-1998). **IX Plan de la Nación**. Caracas.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1991). **Administración Escolar**. Caracas, Venezuela: Editorial Biosfera.
- Robbins, S (1996). **Comportamiento Organizacional** (8ª edición). Mexico: Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- Ruiz Luquez, J. (1992). **Gerencia Educativa**. Nirgua, Venezuela.
- U.N.E.S.C.O./ CREALE. **Hacia una Nueva Etapa de Desarrollo Educativo**. La Habana. 1995.