



# Revalorización del docente en la gestión del gerente educativo

María Rojas García\*, María Guanipa Pérez\*\*

\* Magíster en Ciencias de la Educación. Mención: Gerencia Educativa. Lcda... en Educación. Mención: Ciencias Sociales, Área: Historia. Coeditora del Fondo Editorial URBE (FONDURBE). Asesora Metodológica del Área Trabajo Especial de Grado de la Facultad de Humanidades y Educación (URBE). Profesora Asociada en el Área de Metodología de la Investigación e Historia Contemporánea de Venezuela de la Facultad de Humanidades y educación (URBE). mjgp05@hotmail.com

\*\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones Dra. En Ciencias de la Educación. Magíster en Ciencias de la Educación área Planificación y Administración Educativa. Lcda. Ciencias Pedagógicas área Tecnología Instruccional. Maestra Normalista. Psicopedagogía Terapéutica. Directora del Centro de Investigación de Humanidades y Educación CIHE Directora de la Revista Electrónica REDHES. Coordinadora de la Línea de Investigación Docencia y Currículo. Coordinadora del Postgrado a Distancia: Especialización Docencia para la Educación Básica Profesora Titular Seminario de Investigación Corrientes del Pensamiento Pedagógico, Análisis y Reportes investigativo en el Doctorado Ciencias Mención Gerencia. Legislación de la Problemática Educativa en Venezuela. Universidad Rafael Belloso Chacín Docencia e investigación Asesoría de trabajos especiales de grado y tesis doctoral varias universidades. Miembro del Programa de Promoción a la Investigación (PPI N° 7977). mjgp05@yahoo.com.

## RESUMEN

La finalidad del presente estudio fue realizar un análisis sobre la correspondencia entre la revalorización del docente en la gestión del gerente educativo de educación básica. La investigación estuvo enmarcada bajo el enfoque epistemológico positivista apoyada en la pospositivista para su interpretación. El estudio posee un carácter descriptivo subjetivo, porque se integraron la versión personal de la investigadora sobre la realidad y la información. Se utilizó la estadística descriptiva para tratar y analizar los datos resumidos, descubriendo así los hechos proporcionados por los informantes. La muestra poblacional estuvo representada por diez (10) directivos y treinta (30) docentes. Se aplicaron dos cuestionarios, validados por diez (10) expertos, su confiabilidad fue de 0,87 para el cuestionario de directivos y 0,96 para el de docentes, respectivamente. Se concluyó que, los directores y docentes encontraron debilidades en la autonomía profesional como actividad dirigida hacia su transformación y emancipación humana. Los docentes, opinan que la mayoría de los gerentes no aplican una estructura horizontal y flexible, hay ausencia de valores compartidos, olvidando, que son vías que les permiten llevar a cabo acciones destinadas a la mejora permanente del servicio, así como al desarrollo de las potencialidades humanas de los docentes. También se observó que hubo ausencia de autogestión, autorregulación y autoevaluación como procesos que ayudan a lograr un nuevo quehacer pedagógico, reforzando esa condición de profesionales aptos y capaces, centrados en la reivindicación de su praxis y el fortalecimiento de su protagonismo en los procesos de caminos socio-educativos.

**Palabras clave:** Revalorización docente, autonomía profesional, valores compartidos y autorregulación



## Revaluation of the professor in the management of the educational manager

### ABSTRACT

The purpose of the present study was to carry out an analysis on the correspondence among the revaluation of the professor in the management of the educational manager of basic education. The investigation was framed under the focus epistemologic positivist supported in the postpositivist for its interpretation. The study possesses a subjective descriptive character, because they were integrated the personal version of the researcher on the reality and the information. It was utilized the descriptive statistics to treat and to analyze the data summarized, discovering thus the well-proportioned facts by the informing. The population sample was represented by ten (10) executive and thirty (30) professors. It were applied two questionnaires, validated by ten (10) expert, its confiability was of 0.87 for the questionnaire of executives and 0.96 for that of educational, respectively. It was concluded that, the directors and teachers found weaknesses in the professional autonomy as activity directed toward their transformation and human emancipation. The professors think that the majority of the managers do not they apply a flexible and horizontal structure, there is absence of values shared, forgetting, that are ways that permit to carry out actions destined to the permanent improvement of the service, as well as to the development of the human potentialities of the educational. Also it was observed that there was absence of self-management, self-regulation and self-assessment as processes that help to achieve a new pedagogical task, reinforcing that condition of capable and eligible professionals, centered in the reinvindication of its praxis and the strengthening of its prominence in the processes of associate-educational roads.

**Keywords:** Professor revaluation, professional autonomy, values shared and self-regulation

## INTRODUCCIÓN

Ante una sociedad en crisis, con contradicciones propias de su realidad social, como es la venezolana, se es consciente del poder y del conflicto existente para afrontar la búsqueda de la justicia social con base en la equidad, participación, tolerancia y democracia. Este momento histórico convierte al conocimiento y por ende a la inteligencia y el aprendizaje en los factores prioritarios para lograr el progreso social y económico, siendo éstos extensivos a aquellas organizaciones generadoras de procesos para el mejoramiento en la calidad de los servicios al cliente.

Dentro de este marco referencial, la educación es para la sociedad el camino que le permitirá asumir esos procesos de cambio, los cuales deben ser significativos y orientados a la formación de un ser humano capaz de desenvolverse en un contexto pluralista, en el que pueda de manera crítica practicar como norma de vida la justicia, el respeto a los derechos humanos y la tolerancia, entre otros.

Con base en la situación descrita, el docente de este milenio debe asumir el reto de superar el modelo tradicional de praxis profesional por una práctica que propicie una profunda interacción con el entorno, con la construcción de nuevas y complejas relaciones con todos los actores del proceso educativo, actuando así de manera consciente y cooperativa en la toma de decisiones, asumiendo un rol protagónico en la construcción de otros escenarios para el desempeño de una labor de calidad que le permita valorizarse personal y profesionalmente.

Atendiendo a las consideraciones expuestas, esta investigación tiene como objetivo analizar la correspondencia entre la revalorización profesional del docente y la gestión del gerente educativo de educación básica, conjugándose así el binomio revalorización del docente y la gestión del gerente como elementos fundamentales y estratégicos que permitan al educador del nuevo siglo asumir una perspectiva diferente en cuanto a su labor, otorgándole a ésta un valor desde el punto de vista social y profesional.

Situación inicial

En el presente siglo se están acrecentando emociones y

expectativas que alertan a las sociedades en torno a los compromisos y responsabilidades que demanda la sociedad. En ese sentido, la humanidad se está enfrentando a una era de innovaciones tecnológicas, científicas, económicas, políticas y culturales representadas por los conocimientos de los seres humanos que conducen los grandes hechos mundiales.

Al respecto Drucker (1999), plantea que uno de los principales desafíos de la gerencia del siglo XXI, es imprimir productividad a las personas que trabajan con el conocimiento, lo cual exige cambios en la actitud básica no solamente de parte del trabajador como individuo sino de parte de toda la organización. Afirma el autor, “la mayoría de quienes trabajan con el conocimiento tendrán que administrarse a sí mismos. Situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte; aprender a desarrollarse por sí mismos; aprender a mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante su vida laboral” (p. 229)

Ante estos desafíos, la educación adquiere una tarea prioritaria puesto que implica un elemento dinamizador para los procesos de cambio y desarrollo en las sociedades, especialmente en las organizaciones, por cuanto éstas suelen entenderse como espacios propicios para la comunicación y la reflexión, constituyéndose en el producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman.

En ese marco del pensamiento, Méndez (2000) señala que las organizaciones educativas son instituciones establecidas con determinados fines y objetivos reconocidos, atribuidos éstos por la sociedad pues constituyen una creación humana. En consecuencia, la escuela debe concebirse como un entorno socio-cultural complejo, a través de la cual las sociedades del presente y futuro vivirán la experiencia de apropiarse de saberes, valores, conocimientos y tecnologías necesarias para alcanzar su desarrollo integral.

De acuerdo con lo expuesto, la escuela se presenta como ese espacio de reflexión y diálogo donde la participación mayoritaria de docentes, directivos, representantes y alumnos deben estar en función del manejo y construcción de nuevos conocimientos. Atendiendo a estas consideraciones, las instituciones educativas específicamente las de Edu-

cación Básica deben erigirse como organizaciones inteligentes, capaces de motivar, orientar y ayudar al hombre en la construcción de su conocimiento, desarrollo y potencialidades, debido a que éstas constituyen el resultado directo de la gestión realizada por directivos y docentes que en ellas trabajan, pues son los profesionales encargados de optimizar el proceso educativo a través del desarrollo de una estructura de funcionamiento escolar que les permita alcanzar el éxito y la competitividad para la inmediata satisfacción de necesidades sociales.

Ante los requerimientos de la sociedad actual, la educación es imprescindible para llevar a cabo el proceso de producción, puesto que cumple un rol determinante en el desarrollo de las personas. En consecuencia, el surgimiento de la escuela como organización requiere de hombres calificados, personal competente, adecuadamente formado y preparado para evaluar y garantizar la productividad del hombre mismo de acuerdo con los fines de la organización educativa.

Al respecto Lepeley (2001), expresa que frente a las circunstancias de cambio impuestas por los nuevos paradigmas sociales, culturales y pedagógicos, el ser humano y el desarrollo de sus capacidades constituyen una dimensión de significación crítica para el desenvolvimiento de las estructuras organizacionales. Se presume, que hoy el docente venezolano egresa sin haber obtenido una sólida comprensión de su misión y sin una visión integradora de los saberes adquiridos en su proceso de formación, por lo que existe gran debilidad en su capacidad para organizar el conocimiento y para desarrollar sus competencias profesionales, situación que atenta contra su desenvolvimiento como facilitador del aprendizaje, planificador, administrador, evaluador y por supuesto agente de cambio.

No obstante, existe una brecha entre el educador requerido por el nuevo siglo y el educador disponible, dando lugar a una desprofesionalización de la docencia y de los docentes, a un olvido de su identidad y cultura profesional. Al respecto Pérez (1999), expone la necesidad de que el docente reconstruya su identidad profesional debido a que se necesitan educadores capaces de reflexionar sobre el país, la educación y de pensarse como docentes.

Otro hecho que se suma a la problemática planteada corresponde a la autonomía profesional del educador, la cual es vapuleada por el hecho de ser la educación una actividad pública controlada por el Estado, los directivos de los centros educativos y los padres y representantes. De esta manera, el docente actúa bajo una triple presión, la cual cercena toda posibilidad para actuar de acuerdo con su juicio profesional. Así, su responsabilidad profesional se reduce a realizar correctamente lo que desde instancias jerárquicas han decidido catalogar como praxis correcta. Sobre el lugar social del docente Dupla (1994), hace la siguiente reflexión:

Si los educadores no están conformes con la valoración que la sociedad hace de la profesión docente, será el momento de hacer esfuerzos para pensar en cómo hacer para que esa sociedad cambie su apreciación, cuáles son las condiciones y cómo son los medios para lograrlo. (p. 101)

Atendiendo a estas consideraciones el docente perteneciente a las escuelas básicas, ante el reto de transformar su imagen social y profesional, debe lograr llevar a cabo un autodesarrollo profesional puesto que éste le permitirá ser gestor de su propio aprendizaje, democratizando su praxis pedagógica y dejando atrás esa estructura escolar, la cual ha reducido al mínimo su libertad para innovar y llevar a la práctica sus conocimientos, ser capaz de llevar a cabo procesos reflexivos en el ejercicio de su propia práctica pedagógica, estableciendo así los valores éticos-profesionales que le permitan conducirse como un profesional responsable.

Por todo lo antes expuesto, se considera pertinente el planteamiento de la siguiente interrogante: ¿En qué medida se corresponde la revalorización profesional del docente con la gestión del gerente educativo en educación básica?

### **Objetivo Fundamental de la Investigación**

Analizar la revalorización profesional del docente en correspondencia con la gestión de calidad del gerente educativo de educación básica, perteneciente a las escuelas nacionales del Municipio Maracaibo 2.

## Teorías Referenciales

Las bases teóricas de esta investigación se han organizado en función de las variables de estudio: revalorización profesional del docente y gestión de calidad del gerente educativo de educación básica, para ello se presentan los enfoques teóricos que las sustentan, de los cuales se han seleccionado los supuestos que más se ajustan a la realidad de la investigación.

### Revalorización profesional del docente

Hoy, ante el profundo cambio que requiere la educación para adaptarse a las exigencias de una sociedad basada en el conocimiento, la información, la globalización y la competitividad, es indispensable adaptar el proceso educativo a estas nuevas realidades. Esto significa que el docente como piedra angular de este proceso no debe seguir ejerciendo un simple rol de reproductor y transmisor de conocimientos establecidos, sino el desempeñarse como un agente de cambio, como un profesional orientado hacia el desarrollo de sus competencias, centrado en un aprender continuo, capaz de romper las tradiciones, las inercias y las ideologías impuestas, debido a que su profesión se ha hecho cada vez más compleja por lo que debe ejercer un verdadero profesionalismo.

Sin embargo, Ravello (1996) expone que en la sociedad actual la tendencia es reconocerla como una profesión fácil y sencilla pues solo sirve para ganar dinero, situación que muchas veces tiene su origen en la propia conducta del docente y en la opinión de la sociedad. Por tanto, es necesario que el docente y la sociedad reflexionen sobre el significado de esta profesión, puesto que ella implica una idea de servicio a otro; por consiguiente, un docente consciente de su misión, es aquel capaz de ejercer su profesión reflexionando permanentemente sobre su formación, responsabilidad y lugar en la sociedad.

En este sentido Cárdenas (1999), expresa que el nuevo papel del docente ante la sociedad requiere de él, nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y significativas relaciones, diversidad de prácticas de cooperación y servicios, variedad en las didácticas de enseñanza - aprendizaje que le habiliten para adaptarse a las exigencias de los nuevos escenarios sociales, por

tanto, ser un docente consciente de que su profesión se encuentra en el umbral de un profundo reordenamiento en los modos de acción y principios de organización académica y gremial logrando así obtener un valor social y principalmente un reconocimiento profesional.

### Factores para el mejoramiento de la profesión docente

Ante las circunstancias vividas por la sociedad actual, el docente se presenta como un sujeto indefenso, muchas veces sin escenario profesional, cultural ni social donde poder afianzar las mínimas condiciones de trabajo y mucho menos capacidad de liderazgo y autonomía, todo lo cual lleva a este profesional a caer en un plano de desprestigio socio-profesional, sin fundamentos éticos, en el cual la única bandera común es la inseguridad profesional, económica y social

Dentro de ese marco referencial, Duplá (1997), señala que un docente sumido en las condiciones expuestas, con un medio cultural y profesional tan carente de incentivos positivos, la mayoría de las veces no tiene más alternativa que radicalizar su comportamiento o mantener su frustración profesional, al ver alejarse toda posibilidad de superación, negándose todo cuanto signifique empeño constructivo a través del trabajo y superación personal-profesional.

### Condiciones socio-económicas

El prestigio social y el sentido de satisfacción que derivan del ejercicio de una profesión constituyen factores fundamentales para una específica condición económica y laboral resultando particularmente importantes en el análisis de la profesión docente, pues hoy día, el trabajo del educador es más complejo en exigencia y responsabilidades, debido a la inhibición progresiva de la función educativa de las familias y la influencia creciente de los valores transmitidos por los medios de comunicación social; irónicamente la sociedad escatima la consideración merecida y el apoyo necesario a ese educador.

Aunado a la situación planteada, se presenta la actual estructura de compensaciones salariales que se lleva a cabo en la mayoría de las instituciones educativas, la cual es fuente de malestar entre los docentes, puesto

que no satisface las necesidades y aspiraciones sociales y profesionales de éstos. Con respecto a la problemática planteada, Duplá (1997) expresa que el mejoramiento social del docente tiene que comenzar por sus aspectos socio-económicos, para ello deben estar en concordancia los tres entes fundamentales del sistema educativo, el Estado, los gremios docentes y los educadores, elaborando así propuestas serias alrededor del tema de los reconocimientos y las gratificaciones que se le adeuda con resultados satisfactorios atendiendo a la productividad educativa.

De acuerdo con Álvarez (1997), es necesario prestigiar y hacer atractiva la profesión docente estableciendo mejoras salariales que permitan llevar el sueldo de los educadores del último al primer lugar, estableciendo los bonos de desempeño docente para reconocer y estimular el trabajo bien hecho, las primas especiales por la realización de actividades específicas en el ámbito educativo, los bonos especiales para los docentes con alta formación que deseen trabajar en los niveles iniciales del sistema escolar, son algunas iniciativas necesarias para mejorar el ingreso salarial del educador en forma diferenciada, haciendo hincapié en el trabajo bien realizado y en la actualización permanente.

### **Condiciones laborales: en el lugar de trabajo**

Cuando se habla de condiciones laborales en el lugar de trabajo docente, Rodríguez (1999) plantea que la institución escolar debe convertirse en un ambiente socio-económico cultural complejo con arquitecturas pertinentes, debe ofrecer unas condiciones de trabajo óptimas, de esta manera la institución escolar le garantiza al docente una mayor satisfacción profesional.

### **Cambios en el ejercicio de la profesión docente**

Cabe considerar que el trabajo en el aula es un aspecto necesario para la transformación del ejercicio profesional del docente. En este sentido, Ghilardi (1993), señala que la parte más visible de la actividad docente es su gestión en clase, presentación de contenidos, modalidad interactiva con los alumnos y otros hechos que hacen de la profesión docente una práctica dinámica lo cual exige una constante formación de sus protagonistas.

Sin embargo, para que ésta sea un proceso dinámico es necesario que el docente se entregue con entusiasmo a sus estudiantes y a su aprendizaje, conociendo bien los contenidos a enseñar, así como las metodologías a emplear con una responsabilidad real en la utilización de éstas y en los procesos de la evaluación, pensando sistemáticamente sobre su práctica y aprendiendo de la experiencia, sintiéndose miembro de una comunidad de aprendizaje en su lugar de trabajo, la escuela.

### **Formación Permanente**

De acuerdo con Correa de Molina (1999), el docente hoy día debe salir del letargo en que se encuentra y hacerle frente a las complejas situaciones presentadas en su quehacer, para ello es necesario emprender un proceso de formación permanente que le permita viabilizar nuevas opciones pedagógicas y administrativas, nuevos espacios de acción, puesto que por medio de este aprendizaje continuo logrará reafirmar su verdadera autonomía profesional estableciendo un compromiso con el saber en una acción que revalorice su práctica profesional.

Sobre el asunto Pérez (1999), expresa que la formación del docente actual debe estar orientada a formar la identidad y personalidad del educador, de manera que adquiera las herramientas y actitudes que le impulsen a seguir aprendiendo y asumir un rol protagónico desde el punto de vista ético, pedagógico y social, un docente activo que promueva la cultura de la innovación y el cambio permanente, experimentando su formación como una vivencia y construcción de un nuevo modelo de educador.

### **Valores ético-profesionales del docente**

Al educador dentro del proceso educativo, se impone el objetivo de hacer de cada sujeto, así como de él mismo, el protagonista de su propia libertad a través de un proceso de liberación maduradora, este es un reto estimulante que debe formularse hoy día el profesional de la docencia. A este respecto, Correa de Molina (1999) expone que ante el advenimiento de procesos de transformaciones sociales, el docente tiene frente a él un gran reto el cual consiste en llevar a cabo un proceso dinámico de humanización

personal con capacidad para responder significativamente a la crisis de valores y a la desmoralización de la sociedad.

En consecuencia la praxis profesional del docente debe estar orientada por la ética puesto que ésta le obliga a aceptar una responsabilidad directa en su gestión ante la sociedad mediante la implementación de elementos de equidad que se verán reflejados en la organización, competitividad y excelencia en el desempeño de sus funciones y prestación de servicios, así como en la práctica de su autonomía y el hecho de ser persona.

Conforme a las reflexiones expuestas, Kujawa (2002), expresa que el desempeño personal y profesional del docente de acuerdo con el ejercicio de la ética debe basarse en la dignidad personal, en la veracidad, en la necesidad de establecer relaciones justas y de actuar según la prudencia. La ética para los profesionales de la docencia es fundamental puesto que requiere de una mayor identificación y compromiso del educador con su rol y con la institución en la cual labora, respondiendo por sus actitudes frente al medio donde se desenvuelve, respetando así la escala de valores establecida por la sociedad.

### **Autonomía profesional del docente**

De acuerdo con Navarro (2002), los intereses colectivos y el compromiso social, son posibles dentro del marco de la participación y el ejercicio democrático, puesto que se encuentran dirigidos al ejercicio efectivo de la justicia social, hacia el bien común, y por tanto a una mejor calidad de vida en una sociedad más justa y más humana. En este sentido, la autonomía en el ejercicio profesional implica un ideal de transformación y emancipación humana donde se destaca la tendencia a la autorrealización de potencialidades, proyectos y metas que parten del individuo, el cual actúa conforme a propósitos y objetivos conscientemente planeados y adoptados, en consecuencia la autonomía parte de convicciones propias, de sentimientos y motivación hacia la construcción de un futuro que responda a las necesidades y conocimientos de una sociedad.

Al respecto McKernan (1999), expresa que el docente no puede estar junto a una serie de limitaciones im-

puestas por el sistema, puesto que su participación en la toma de decisiones democráticas afectan el proceso educativo en el que se encuentra inmerso, por tanto, la autonomía es un derecho del que deben gozar los educadores para decidir sobre los contenidos, métodos de enseñanza, evaluación y procesos de organización en la institución educativa. Por consiguiente, la autonomía le permite al educador ser productivo y creador haciendo posible el ideal de transformación y emancipación humana, orientando su profesión hacia el logro de la calidad.

### **Desarrollo de una Práctica Educativa-Reflexiva**

El enseñar lleva consigo el influir sobre otras personas de manera que el aprendizaje sea más fácil, por consiguiente, para el docente representa una actividad que facilita la construcción de nuevos conocimientos, puesto que es una acción que le permite aprender constantemente, ayudándolo a obtener un crecimiento integral como profesional, convirtiéndose así en sujeto activo del proceso de cambio social. En sí es la elaboración y experimentación de un proyecto dirigido a facilitar el desarrollo de la comprensión en cada una de las personas que lo vive. En este sentido, la práctica educativa se presenta como esa acción por parte del docente que permite establecer una serie de relaciones interpersonales e institucionales de intercambio y elaboración de nuevos saberes.

Al respecto McKernan (1999), expresa que la práctica educativa abarca dimensiones muy profundas, pues es una acción que va más allá de lo que es el aula, es un quehacer integral que engloba la labor del docente dentro de la institución y con la sociedad, por lo cual debe entenderse como un recurso imprescindible para el proceso de desarrollo profesional del educador y para la transformación social y democratizadora de la escuela. Mediante esta práctica el docente puede reflexionar de manera crítica sobre la realidad y su papel directo o indirecto en los cambios que esta experimenta.

Atendiendo a estas reflexiones, la práctica pedagógica tiene que ser asumida por el docente como la fuente de construcción de su propio conocimiento, debido a que es una acción que le permite aprender constantemente, por medio de procesos de análisis, reflexión y crítica,

permitiéndole así identificar estrategias y generar decisiones que lo guiarán hacia la búsqueda de nuevos conocimientos, ayudándolo a mejorar su quehacer y a obtener un crecimiento integral como profesional, puesto que aprenderá de las necesidades, vivencias e inquietudes tanto personales como del resto de los miembros de la comunidad educativa, así como de los aportes que unos y otros puedan ofrecer al desarrollo del proceso educativo.

De acuerdo con Espinoza (1997), el educador a través de una praxis más autónoma y reflexiva conduciría su gestión hacia el logro de una mejor condición de trabajo y por tanto de su aprendizaje, así como el de los alumnos y demás participantes del proceso, logrando el desarrollo de una tarea sociopedagógica autoformadora, contribuyendo a elevar su nivel de profesionalización, dentro de un espíritu de libertad, solidaridad e iniciativa que propicie cambios en la comunidad educativa y por ende de la sociedad, abarcando situaciones cada vez más complejas las cuales pasarán a ser objeto de comprensión, reflexión, observación y planeación.

### **Innovación**

Al respecto Correa de Molina (1999), expresa que la innovación se presenta como el desafío para el docente de la nueva era, puesto que este proceso lo habilita para explotar su potencial creador, repensando y compenetrándose con el proceso de cambio social, capacidad que le ayudará a su desarrollo personal, funcional y organizacional.

Por tanto, la innovación contribuye a la evolución de pensamiento por parte del educador, haciendo que éste sea divergente, fluido, flexible, capaz de redefinir su acción pedagógica, alcanzando niveles de superioridad profesional, convirtiendo esta capacidad en una actitud sistemática de saber y de búsqueda de nuevos conocimientos.

### **Autogestión**

Según Ander-Egg (1999), la autogestión consiste en la participación de todos los miembros de un colectivo para resolver uno o más problemas, necesidades o centros de interés que conciernen a toda una comunidad,

considerándose también como la autorregulación de una organización conducida por sus propios agentes.

Desde el punto de vista educativo, la autogestión se enfoca en dos perspectivas, primero como la forma de organización y funcionamiento de un centro educativo, y segundo, como una pedagogía que busca lograr una mayor participación de todos los actores del proceso educativo, desencadenándose así procesos de participación, fomentándose la acción conjunta con el fin de alcanzar mayores niveles de expresión e innovación por parte de estos actores, despertando en ellos el interés para asumir un protagonismo activo en la toma de decisiones que le permita un desarrollo profundo y eficaz de sus competencias.

### **Autoevaluación y Autorregulación**

La autoevaluación, según Torres (1999), debe asumirse como un proceso sistemático, integral, dinámico, permanente y formativo orientado hacia la reflexión sobre la acción, permitiéndole al docente una mayor comprensión de lo que realiza, así como el establecimiento de una autoevaluación, donde este no sólo evaluará sus acciones desde el punto de vista de la eficiencia técnica, sino también sus cualidades personales y por ende un conocimiento mayor de su propio desarrollo profesional puesto que le facilita al educador descubrir sus propias necesidades de aprendizaje y determinar la mejor manera de satisfacer esas necesidades.

Refiere el autor citado, que mediante el desarrollo de la capacidad de autorregulación, el docente crea la posibilidad de ofrecer lo mejor de sus realizaciones y así participar efectivamente del cambio educativo y social, lo que implica concebir y desarrollar procesos que comprometen la decisión consciente e intencional de contribuir a esos cambios a través de la autonomía y a la reflexión crítica, puesto que debe trabajar en propuestas de libertad, de interacción humana con el objetivo de construir una forma cualitativa de vida personal y profesional en un contexto democrático.

Conforme a las reflexiones expuestas, la autorregulación presenta una orientación humanista, fundamentada en la autonomía, responsabilidad y compromiso

dentro del marco de una gestión docente hacia el logro de la calidad en el proceso educativo.

### **Imagen - dignidad profesional del docente**

A este respecto Ghilardi (1997), expresa que hoy día el docente ante muchas de las condiciones adversas que enfrenta, debe mantener el sentimiento de dignidad y orgullo que ha ido siempre con su labor: compromiso, apostolado, servicio, misión noble, realización personal y profesional, lucha por una sociedad mejor, dignidad vinculada no sólo a la percepción de sí mismo sino también a la importancia que la sociedad le concede, esto significa sentirse valorado de manera positiva, lo cual influye decisivamente en su desarrollo como profesional.

De lo expresado se deriva que la vida profesional del educador se centra en la construcción de su imagen, fortaleciendo su autoestima y encaminado hacia el encuentro de sus éxitos, pues éstos implican una redefinición de su imagen suponiendo una mayor aceptación y valoración positiva, lo cual le permite potenciar sus competencias del ser, de manera que pueda alcanzar un grado apreciable de autonomía, donde las experiencias profesionales desempeñan un papel importante por cuanto la vida profesional representa la oportunidad de recibir evaluaciones favorables para la construcción de su imagen, acrecentando así su dignidad como tal.

Según Leboyer (1997), la imagen de sí mismo está edificada sobre la base de experiencias, sin embargo, es la imagen actual la que determina en cada momento la manera como nuevas experiencias y nuevos conocimientos se integran para lograr una identidad que debe ser aceptada por la sociedad, asimismo, le aportan a la persona un sentido de continuidad que le permite percibirse como poseedor de comportamientos, actitudes y habilidades que se manifiestan de manera coherente y estrechamente ligadas a su autoestima, proyectos y aspiraciones, en una palabra a las motivaciones propias de cada persona.

### **Profesionalización del docente**

De acuerdo con Ortiz (2000), se puede definir la profesionalización del docente como la capacidad de éste

para desempeñar su trabajo de manera científica y técnica en los niveles teóricos y prácticos, asimismo, como conocedor de sus potencialidades y capacidades creativas, un trabajador motivado, competente, flexible, polivalente, multifuncional, solidario, capaz de transferir, recrear y crear más allá de lo que hace. De lo expuesto se infiere que la profesionalización docente es la expresión de la especificidad de los profesores en la práctica, es decir, el conjunto de actuaciones, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que constituyen lo específico de ser educador.

Sumado a lo expuesto, Ghilardi (1997) expresa que el educador para lograr su profesionalización debe ser capaz de llevar a cabo una gestión de calidad mediante la cual él no sólo adquirirá conocimientos y sabiduría, sino que desarrollará efectivamente su práctica con el fin de convertirse en un agente para la transformación social, de allí, que debe asumir un compromiso de formación permanente, manteniendo una actitud de servicio, dispuesto a ayudar a otros que requieran de ese servicio. Ante este hecho, la formación del docente y el ejercicio de su profesión deben entenderse como elementos que permiten su crecimiento y profesionalización.

En síntesis, la profesionalización le permite al docente determinar sus necesidades, buscar y plantearse problemas profesionales de forma autónoma, la revalorización de su quehacer profesional, así como el proyectar cambios ulteriores de su actividad transformadora, en la conformación de un nuevo modelo de actuación profesional. De igual manera, el docente eleva la calidad y creatividad de su actividad pedagógica en el contexto de una efectiva valorización ética, con una amplia proyección y extensión hacia el logro de una gestión de calidad.

### **Gestión de calidad del gerente educativo**

De acuerdo con Ivancevich (2000), ante el crecimiento de la economía global, la competencia implica que los consumidores disponen de mejores alternativas de compra, por lo que las organizaciones modernas han establecido como objetivo común la búsqueda de la satisfacción del cliente a través de la calidad de sus productos.

En este entorno, es importante destacar que las organizaciones educativas de hoy deben comenzar por modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso en relación con la visión, misión, propósito y metas de las mismas. Es decir, que estos gerentes se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo así equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos, centrados en alcanzar la calidad.

De lo expresado se deriva, que el gerente educativo tiene como reto diseñar e implantar estrategias competitivas ideales para la escuela con el fin de mantenerla dentro del sector de la competencia global y lograr así una satisfacción de sus clientes en forma inmediata por consiguiente, este nuevo docente debe estar sinceramente comprometido con su sociedad y con los valores éticos de su profesión, los cuales tienen que ser compatibles con los conceptos de competitividad, productividad y rentabilidad propios de esa economía global; todos esos requerimientos, sumados a una formación académica de excelencia y experiencia laboral, constituyen el expediente curricular del nuevo gerente educativo.

### Funciones básicas del proceso de gestión

Las actividades de dirección y organización que pueden realizarse de forma adecuada o no, se denomina gestión. Según Ivancevich (2000) esta se entiende como:

Un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores, personas encargadas de dirigir o supervisar el trabajo de otros, deben realizar con el fin de lograr los objetivos de la empresa, para lo cual utilizan una serie de principios que les sirven de guía en su labor. (p. 12)

De lo expresado se deriva que la gestión de un gerente educativo debe entenderse como el proceso emprendido por los educadores, con el objetivo de obtener resultados de alta calidad, puesto que este proceso hoy día adquiere una importancia decisiva al marcar la diferencia en la manera de funcionar las instituciones educativas y su desempeño dentro de la sociedad.

De acuerdo con Correa de Molina (1999), en lo que respecta a la gestión del gerente educativo, **la planificación** se entiende como el conjunto de actividades que necesitan de un tiempo, información, técnicas y organización con el fin de orientar el manejo y aprovechamiento de los recursos de la institución educativa; la función de **organización** debe llevar a la práctica los planes elaborados, debido a que ésta es una función secuencial de la planificación referida a la combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas, administrativas que este gerente en su gestión debe correlacionar con las potencialidades de los miembros pertenecientes a la comunidad educativa y los recursos técnicos requeridos para la consecución de los objetivos.

En lo que respecta a la función **control** dentro del proceso de gestión, Ivancevich (2000), enfatiza que la finalidad de la función de control en el proceso de gestión es asegurar que la organización permanezca en la vía de alcanzar la calidad planeada. De esta manera, el gerente educativo mantendrá la institución educativa en una vía orientada a lograr la calidad, sin permitir desviarse de sus metas, definiendo acciones para extraer ventajas a futuro, considerando las oportunidades y amenazas del contexto que le rodea, así como los logros y problemas de la institución educativa.

En cuanto al liderazgo en el ámbito educativo, Lepeley (2001) expresa que **liderizar** es educar y que desde esa perspectiva educacional, cada docente es un líder puesto que debe crear una formación para la competitividad centrada sobre el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa, conformándose entonces como un eje articulador entre los objetivos de la organización educativa y todas las personas que la integran.

### Vías para lograr una gestión de calidad

Correa de Molina (1999) expresa que las instituciones educativas para el siglo XXI, requieren un gerente que a través de su gestión, logre un mejoramiento permanente de los productos, en este caso, de su personal docente y de los alumnos, así como, de los servicios de su organización, y esto sólo lo puede alcanzar mediante una gestión de calidad.

Atendiendo a estas consideraciones, Lepeley (2000) enfatiza que el docente en su rol gerencial al desarrollar una gestión de calidad en su escuela, obtendrá un mayor conocimiento de su personal y sus clientes inmediatos, los alumnos, sus características, necesidades personales, intelectuales y espirituales, creando así un ambiente donde éstos puedan desarrollar sus potencialidades y por consiguiente, una labor de calidad puede concebirse como el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un servicio.

### **Marco Metodológico**

En este capítulo, correspondiente al momento técnico-operacional del proceso investigativo, se expone el paradigma epistemológico, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que permitieron obtener la formación requerida para el estudio propuesto. Se trata del abordaje del objeto de estudio para lograr confrontar así la visión teórica del problema con los datos de la realidad. Al respecto, se explican las estrategias metodológicas utilizadas para tal fin.

#### **Paradigma epistemológico de la investigación**

Cuando se habla de paradigma epistemológico de la investigación se tiende a presentar los elementos cognitivos que validan un proceso investigativo. A este respecto, refiere Federman y otros (2001), que el paradigma epistemológico señala los límites aceptados como suficientemente explicativos de la validez, la relevancia y la instrumentalidad de las teorías científicas estudiadas.

De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto, la investigación referida se encuentra enmarcada en el paradigma epistemológico positivista. Las variables, en este tipo de investigación se descomponen en la totalidad de sus partes más esenciales y se estudia en forma intensiva cada uno de los hechos y relaciones reales de la problemática presentada.

Al mismo tiempo, y en función de la comprensión de la situación presentada, Hurtado (2000) refiere que es propia de este tipo de investigación pues, se trata de demostrar cómo la acción gerencial satisface las necesidades de formación y crecimiento, contribuye a otorgarle a la profesión docente un nuevo significado, una nueva función en el campo social y profesional, de manera que

el educador posee un nuevo concepto y valoración de su ser y deber ser. En este sentido es pertinente resaltar que el estudio presentado posee un carácter descriptivo subjetivo, a este respecto Cerda (2000), señala que en este tipo de investigación se integran la versión personal de la realidad y de la información.

En ellas domina el lenguaje connotativo, donde se destaca lo personal. Asimismo, se utilizó la estadística descriptiva sólo para tratar y analizar los datos resumidos, descubriendo así los hechos proporcionados por los informantes.

### **Consideraciones Finales**

Con base en los resultados obtenidos en el estudio desarrollado, se presentan las siguientes consideraciones:

- Los directores y docentes encontraron debilidades en la autonomía profesional como actividad dirigida hacia su transformación y emancipación humana. En relación con estos planteamientos los docentes, opinaron que la mayoría de los gerentes no aplican una estructura horizontal y flexible, en virtud de ello existe ausencia de valores compartidos olvidando que son vías que les permiten llevar a cabo acciones destinadas a la mejora permanente del servicio, así como, al desarrollo de las potencialidades humanas de los docentes.
- Ausencia de autogestión, autorregulación y autoevaluación como procesos que ayudan a lograr un nuevo quehacer pedagógico, reforzando esa condición de profesionales aptos y capaces, centrados en la reivindicación de su praxis y el fortalecimiento de su protagonismo en los procesos de cambios socio-educativos.
- Los docentes encontraron debilidades en la gestión de los directivos, en lo que corresponde a las funciones de planificación, organización, control y liderazgo en el funcionamiento de las escuelas. Por consiguiente, no existe consenso en cuanto al compromiso, la concentración en el proceso y la toma de decisiones.
- Los directivos de las escuelas básicas nacionales centran su gestión en el objetivo de hacer las cosas bien, incorporando a su labor principios como el trabajo, la autoridad-responsabilidad, centraliza-

ción-descentralización, unidad de mando-dirección, escala jerárquica, subordinación del interés particular al general, lealtad-estabilidad, remuneración-equidad.

- En este sentido, los docentes ratificaron que éstos principios si son utilizados por los gerentes como elementos que permiten visualizar la misión y objetivos de la organización con el fin de desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente, donde la mejora del proceso educativo sea una constante, promoviendo el diálogo, la creatividad e innovación.
- Tanto los directivos como los docentes están de acuerdo que existen condiciones socio-económicas y laborales desfavorables, de igual manera, el ejercicio de esta profesión requiere formación permanente para desarrollar sus valores éticos-profesionales, dado que la perspectiva de liderazgo intelectual, académico y profesional están ausentes de esta profesión.
- Directores y docentes consideran que a mayor calidad otorgada a su proceso de gestión, mayor será la revalorización de su condición como profesionales, debido a que lograrán una valorización autónoma y responsable de su labor, centrada en la construcción de una nueva imagen, fortaleciendo su autoestima, alcanzando sus éxitos, acrecentando así su dignidad profesional, desarrollando ambos una cultura organizacional en sus ámbitos de trabajo, y por supuesto, su profesionalización, de esta manera estarán en capacidad de determinar sus necesidades, plantear y solucionar problemas de forma democrática, proyectando así un nuevo modelo de actuación pedagógica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, O., Duplá, J., Estrada, R., Barrios, M., Zambrano, G., Orbegoso, J., Esté, A., Otaño, C., Tamayo, H., Roosen, G., Llovera, J., Colmenares, H., Landaeta, J., Navarro, J., Estaba, E., Piñango, R., Herrera M., Briceño, C., Carvajal, L., Rondón, J. (1997). Doce propuestas educativas para Venezuela. Caracas, Venezuela. Fondo de Publicaciones UCAB. Fundación Polar.
- Ander-Egg. (1999). Hacia una pedagogía autogestio-naria. Argentina. Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Cárdenas, A. (1999). El maestro protagonista del cambio educativo. Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Cerda G., H. (2000). Los elementos del a investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y reconstruirlos. Bogotá, Colombia. Editorial El Buho.
- Correa de Molina, C. (1997). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Colombia. Editorial Magisterio.
- Drucker, P. (1999) Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Barcelona, España. Norma Editorial Edhasa
- Duplá, J. (1997). Lugar social del docente. Doce propuestas educativas. Caracas, Venezuela. Fondo de publicaciones UCAHG. Fundación Polar.
- Espinoza de Moreno, I. (1997). El educador y la investigación-acción transformadora. Una propuesta metodológica alternativa. Venezuela, Ediciones los Heraldos Negros.
- Federman, J.; Muñoz, G.; y otros. (2001). Cómo desarrollar competencias investigativas en Educación. Colombia. Editorial Magisterio.
- Ghilardi, F. (1997). Crisis y perspectivas de la profesión docente. España. Editorial Gedisa.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Venezuela. Editorial Fundación Sypal.
- Ivancevich, Skinner, Lorenzi y Crosby. (2000). Gestión, calidad y competitividad. España. Mc Graw Hill.
- Lepeley, M. T. (2001). Gestión y calidad en educación. Chile. Mc Graw Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Mckernan, J. (1999). Investigación - acción y currículo. España. Editorial Morata.
- Méndez, C. (1998). Metodología. Colombia. Mc Graw Hill.

- Méndez, E. (2000). Gerencia académica. ¿Por qué y cómo reformar la organización educativa?. Venezuela. Ediluz.
- Pérez Esclarín, A. (1999). Educar en el tercer milenio. Caracas, Venezuela. Ediciones San Pablo.
- Ravello, E. (1996). Los docentes, sus roles y organizaciones. Asamblea Nacional de Educación. Tomo I. Venezuela.
- Rodríguez. (1999). El maestro protagonista del cambio educativo. Colombia. Editorial Magisterio.

## PUBLICACIONES TOMADAS DE PÁGINAS WEB

- Kujawa, J. (2002). La ética en el contexto educativo. [Http://www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Navarro, T. (2002). ¿Por qué es necesaria la autonomía docente?. <http://www.monografias.com>.
- Ortiz, A. (2000). Profesionalización vs. Academicismo en la formación pedagógica profesional. <http://www.monografias.com>.
- Guanipa Pérez, María. (2001). Bases epistemológicas para la formación inicial del docente proactivo en el contexto de la globalización. Tesis Doctoral. URBE.

