



# Función pedagógica del director en el fortalecimiento de la labor docente

Olga Bittar

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.

Correo electrónico: [olgabittar@gmail.com](mailto:olgabittar@gmail.com)

Recibido: 05-05-2016

Aceptado: 25-09-2017

## Resumen

El presente ensayo tiene como propósito analizar la función pedagógica del director en el fortalecimiento de la labor docente. Es bien conocida la opinión que en la actualidad se tiene del director de las organizaciones educativas sobre el apoyo que brindan u ofrecen a sus docentes para guiarlos hacia niveles de calidad en el ejercicio de sus funciones, situación ésta que además redundaría en la imagen de la misma ante las comunidades donde se encuentran. Es de conocimiento general, el reclamo que hacia el directivo se hace, en cuanto a que poco impulsa los cambios necesarios en sus organizaciones para alcanzar este desarrollo, por el contrario, limita en muchos casos a sus docentes para que innoven en sus prácticas, de allí que se ofrecen en este documento sugerencias para que el gerente director pueda impulsar la mejora en el desempeño laboral de los docentes.

**Palabras clave:** Aprendizaje colaborativo, acompañamiento pedagógico, experiencias significativas, colectivos docentes de investigación.

# Pedagogical role of the educational principal in strengthening the teaching labour

## Abstract

This paper aims to analyze the pedagogical role of the principal in strengthening teaching. It is well known the opinion that at present the principal of educational organizations supports or offers their teachers guidance to meet quality standards in the performance of their duties, a situation that would also result in redundancy to the communities where they are. It is generally known, the claim that is done towards the principal that does not drive enough the necessary changes in their organizations to achieve this development, actually often limits the teachers to innovate in their practices, in this paper it is offered suggestions for the principal to drive improvement on the work performance of teachers.

**Key words:** Collaborative learning, pedagogical accompaniment, meaningful experiences, collective research teachers.

## Introducción

Mucho se ha escrito y aún más hablado, sobre la función que debe desempeñar el Gerente educativo, entiéndase director, en el siglo XXI. Sobre este tema, siguen habiendo críticas, algunas sin fundamento real, otras con gran basamento y muchas otras con una gran carga de perversidad, si embargo, algo es muy cierto, desde finales del siglo XX y principios de este, el gerente educativo ha descuidado su función pedagógica.

Probablemente son muchos los factores que han intervenido en esta situación, más la idea no es hacer retórica, sino reflexionar y accionar para revertir este improductivo patrón que, debemos convenir, ha generado grandes fisuras entre los colectivos docentes que hacen vida en nuestras organizaciones educativas y que de alguna manera, han disminuido los niveles de motivación al logro de una gestión eficaz, eficiente y efectiva, en una palabra EXITOSA.

En virtud de ello, al compartir las experiencias y resultados de investigaciones, que a lo largo de mi carrera docente he vivido, me permite expresar algunas mejoras, en aspectos que considero fundamentales para ser exitosos en el desempeño profesional, con un alto sentido de compromiso, responsabilidad profesional y social con la educación.

Algunos de estos aspectos, están referidos a la conformación de redes colaborativas de aprendizaje, entendidas como un sistema de interacciones cuidadosamente diseñado que organiza e induce la influencia recíproca entre los integrantes de un equipo, como bien lo señalan diversos autores como Johnson y Johnson (2006) al referir que este término aluce el de ser mutuamente responsables del aprendizaje de cada uno de los demás.

Y es claramente deducible que en educación se hace necesario aprender en colectivo, organizarse de manera tal que pueda verse reflejado su accionar, cualitativa y cuantitativamente, en la calidad del servicio prestado. De ello se desprende, que las redes colaborativas funcionan como un proceso en el que se va desarrollando gradualmente, entre los integrantes de dicho equipo, el concepto tal como lo exponen.

Ahora bien, el aprendizaje colaborativo implica la utilización de metodologías que estimulen a los participantes a trabajar cooperativamente en actividades académicas. En consecuencia, la base del aprendizaje colaborativo se encuentra en el compromiso, de los que forman el grupo, asumiendo la responsabilidad, no sólo sobre su propio aprendizaje, sino también sobre el resto de los integrantes. Dicho de otra manera, la colaboración en un contexto educativo, es un modelo de aprendizaje interactivo que invita a los participantes a caminar unidos, a sumar esfuerzos, talentos y competencias mediante una serie de actividades que les permitan llegar juntos al lugar señalado.

Desde la perspectiva de la organización escolar, de acuerdo con Moreno-Cerrillo (2004) se denomina aprendizaje colaborativo al “intercambio y desarrollo del conocimiento en el seno de pequeños grupos de iguales (pequeñas redes de adquisición de conocimiento), encaminados a la consecución de objetivos académicos” (p. 5). Por consiguiente, se desprende de lo antes expuesto, que las Comunidades de Aprendizaje parten de un principio regulador, el aprendizaje dialógico, pues a través del dialogo entre pares se validan supuestos, ideas, entre otros, que fortalecerán el desarrollo colectivo. Pudiera decirse que esta concepción comunicativa planteada por el autor, defiende que el aprendizaje depende, principalmente, de las interacciones entre personas, vale decir, de la construcción conjunta de significados.

En consecuencia, un modo de desarrollar el diálogo reflexivo es a través de grupos interactivos, estimulando el cambio de roles, ya que, unas veces se enseña y otras se aprende del otro la cooperación y la colaboración. De todo esto, cabe destacar que, lo más importante en la formación de grupos de trabajo colaborativo es vigilar que los elementos básicos estén claramente estructurados en cada sesión de trabajo. Sólo de esta manera, se puede lograr que se produzca, tanto el esfuerzo colaborativo en el grupo, como una estrecha relación entre esta y los resultados. A juicio de Lucero (2003) los elementos básicos que deben estar presentes en estos grupos de trabajo colaborativo son:

**Interdependencia positiva:** este es el elemento central; abarca las condiciones organizacionales y de funcionamiento que deben darse al interior del grupo. Los miembros del grupo deben necesitarse los unos a los otros y confiar en el entendimiento y éxito de cada persona; considera aspectos de interdependencia en el establecimiento de metas, tareas, recursos, roles, premios. **Interacción:** las formas de interacción y de intercambio verbal entre las personas

del grupo, movidas por la interdependencia positiva. Son las que afectan los resultados de aprendizaje. **Contribución individual:** cada miembro del grupo debe asumir íntegramente su tarea y, además, tener los espacios para compartirla con el grupo y recibir sus contribuciones. **Habilidades personales y de grupo:** la vivencia del grupo debe permitir a cada miembro de éste el desarrollo y potencialización de sus habilidades personales; de igual forma permitir el crecimiento del grupo y la obtención de habilidades grupales como: escucha, participación, liderazgo, coordinación de actividades, seguimiento y evaluación. (p.4)

### ***¿Qué Ventajas ofrece el aprendizaje colaborativo a los colectivos docentes?***

Todo proceso de aprendizaje encierra en sí múltiples ventajas para desarrollar la praxis docente de manera mucho más eficiente, eficaz y efectiva, permitiendo abrir caminos para innovar y recrear nuevas formas de enseñanza, refrescando la labor docente, haciendo que cada uno se sienta altamente productivo al compartir diversas opciones para alcanzar los objetivos propuestos. He aquí algunas de las ventajas que a mi juicio se derivan del análisis sobre los planteamientos que presenta Lucero (2003) y que quiero compartir.

1. Promueve el logro de objetivos cualitativamente más ricos en contenido, pues reúne propuestas y soluciones de varias personas del grupo.
2. Se valora el conocimiento de los demás miembros del grupo
3. Incentiva el desarrollo del pensamiento crítico y la apertura mental
4. Permite conocer diferentes temas y adquirir nueva información
5. Fortalece el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo, basado en los del trabajo en grupo.(p.5)

Todas estas ventajas son importantes y representan oportunidades para las organizaciones educativas así como para sus docentes, pues al considerarlas como parte de su cultura organizacional fortalecen una serie de conductas y saberes que, indefectiblemente, redundarán en una sinergia colectiva que impactará tanto en su entorno como en su entorno permitiendo aumentar:

1. el impacto de sus acciones en el aprendizaje de cada uno debido a que se enriquece la experiencia de aprender. 2. la motivación expresada por el trabajo individual y grupal. 3. los niveles del compromiso de cada uno con todos. 4. la cercanía y la apertura. 5. las relaciones interpersonales. 6. la satisfacción por el propio trabajo. 7. las habilidades sociales, interacción y comunicación efectivas. 8. la seguridad en sí mismo. 9. la autoestima y la integración grupal. (p.5)

En consecuencia, estos aspectos mencionados, revisten gran importancia pues ellos aluden a la dinámica que se desarrolla en las organizaciones, vale decir, elementos que de alguna manera propician un mejor proceso relacional entre los integrantes de las mismas, coadyuvando para que dentro de ellas se limite la incorporación de conductas adversas que maximicen la aparición de conflictos y contribuyendo a que disminuyan: “los sentimientos de aislamiento y el temor a la crítica y a la retroalimentación” (p.5)

De allí que, a nivel global se le de tanta importancia al aprendizaje colaborativo y es que podemos enunciar algunas perspectivas para ello como por ejemplo: la revolución tecnológica, y es que ésta ha incursionado en todos los ámbitos socio productivos, tomando posición de muchas acciones, que anteriormente requerían de mucho tiempo e inversión.

Adicional a ello, se relaciona con un entorno de aprendizaje digital de carácter global, cuya punta de lanza está representado en la red de redes, es decir, Internet, donde no existen barreras culturales ni idiomáticas que limiten su campo de acción, debido a sus características de instantaneidad e interactividad las cuales la hacen muy atractiva para cualquier grupo de aprendizaje. Otra de las ventajas sería el entorno de aprendizaje electrónico, el mismo a mi entender,

reúne características que son especialmente poderosas para la colaboración, tales como su: interactividad, ubicuidad, y sincronismo.

Por último, mas no por ello menos importante, adiciono otra ventaja que las teorías del aprendizaje, hasta mediados del siglo XX acentuaron, me estoy refiriendo al conocimiento individual, por sobre el social. A fines del siglo pasado, el enfoque sociocultural valorizó lo social como complemento al proceso cognitivo personalizado de cada individuo. En consecuencia, el aprendizaje colaborativo, nace y responde entonces, a un nuevo contexto socio cultural donde se define el “cómo aprendemos” (socialmente) y “dónde aprendemos” (en red), esto nos permite valorar el hecho de iniciar la conformación de redes colaborativas de aprendizaje como una de las estrategias que, como gerentes eficaces, debemos impulsar en cada una de las organizaciones educativas que administramos.

### ***Acompañamiento pedagógico***

Ahora bien, otro de los aspectos que como gerentes educativos exitosos debemos desarrollar, es el acompañamiento pedagógico. Sabemos que, a lo largo de nuestra historia educativa venezolana, este elemento ha sido plasmado en todas las normativas (Leyes y reglamentos) que son inherentes al hecho educativo, por supuesto con diversos nombres todos asociados a la supervisión, como bien lo señala Kisnerman (1999, p. 25) donde engloba lo que significa la supervisión “[...] debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica...”, en atención a ello, desde hace casi dos décadas (como bien se refleja en Currículo Básico Nacional, 1997) se introdujo como una de las áreas prioritarias que debían atenderse por parte de los supervisores educativos, entiéndase también a los directores como supervisores natos.

Sin embargo, cabe destacar que, no hemos sido muy eficientes, eficaces y efectivos en esto, pues, los niveles de desempeño docente y académico (entiéndase estudiantil), aún sin hacer referencia a estadística alguna, no han sido muy favorecedores. En el afán por determinar qué factores han intervenido para que esto haya sucedido y siga sucediendo, se ha revisado abundante bibliografía sobre este tema y he coincidido con algunos especialistas en la materia, en especial con el que agrupa a pedagogos e investigadores de la organización FONDEP (2008) quienes definen al acompañamiento pedagógico como

un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por estudiantes, docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela-(p.5).

En atención a ello, se infiere que, el acompañamiento pedagógico se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, y por eso, cultiva relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes con la finalidad de mejorar capacidades o aptitudes en el desempeño profesional de los educadores teniendo el propósito claro de mejorar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

### ***Tal vez sería bueno preguntarse ¿Cuál es la finalidad real del acompañamiento pedagógico?***

En este sentido y coincidiendo con algunos investigadores (Nerici, 1975; Teixido, 1997; Mogollón, 2001), cabe referir que, esta consiste en generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en las organizaciones educativas, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio que se oferta a la sociedad, a través de algunos aspectos muy puntuales como:

El Diseño consistente y específico de procesos que propendan a generar la innovación en la práctica pedagógica: se trata de asesorar a los docentes en la revisión de su praxis, en el diseño de procesos pedagógicos, así como de gestión que hagan posible lograr el cambio deseado. Esto significa innovar en estrategias y métodos pedagógicos, introducir contenidos nuevos, imaginar y producir materiales o productos, e incluso, proponer nuevas formas de gestionar los procesos educativos.

En esta misma vertiente, el acompañamiento se pondría al servicio de los docentes para ayudarles, mediante el asesoramiento pertinente, a que sus experiencias, conocimientos e ideales se conviertan en procesos pedagógicos eficaces, materializándose en diseños curriculares, metodologías, técnicas y formas de organización, que modifiquen o mejoren la manera de gestionar sus escuelas e incidan, positivamente, en los aprendizajes de sus estudiantes.

Otro aspecto a tomar en consideración es la Innovación de las ideas y de la práctica, y es que el acompañamiento, para ser efectivo, tiene que fortalecer a los docentes como líderes del cambio e innovadores, capaces de introducir transformaciones en los modos de organización y el clima organizacional de sus escuelas, haciendo de sus prácticas ejemplos de innovación. Pero no es suficiente, con cambiar el enfoque o los referentes conceptuales, sino que también tiene que cambiar la manera de desarrollar los procesos de supervisión involucrados (asesoramiento, acompañamiento, seguimiento, monitoreo), así como la manera como los enfoques y prácticas refieren un cambio cultural, todo ello, sustentado en personas e instituciones.

Siguiendo en la misma línea de ideas, se sugiere promover la resiliencia, interpretando esta desde la postura de Manciaux (2001) la investigadora la señala como aquellas competencias demostradas por una persona o grupo de personas al momento de confrontar los reveses o peligros de la cotidianidad, sea esta personal, biológica, física, laboral o afectiva y salir adelante a pesar de las dificultades. En consecuencia, innovar de manera resiliente tiene, a mi juicio, en educación, dos significados:

1) promover o inspirar proyectos de innovación en aquellas organizaciones donde las comunidades que las circundan presentan mayores índices de pobreza, buscando con ello aumentar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, revirtiendo situaciones de fuerte marginación y desventaja educativa. En este sentido, la innovación asociada al equilibrio se articula, en estos espacios de manera estrecha. En consecuencia, el esfuerzo de innovar se nutre desde aquellas condiciones de desequilibrio y necesidades, revirtiendo con ello la imperante condición de marginación y desventaja de estos actores educativos.

2) innovar alude a la acción de convertir enfoques y modos tradicionales de enseñanza, en otros vanguardistas, generando con ello reformas, modificaciones, cambios o transformaciones, de aquellos aspectos que en contraposición apuntan, a los mecanismos o métodos de aplicación y actuación de la enseñanza que ya son obsoletas.

En la actualidad, sin hacer referencia a datos estadísticos, hay algunos cambios que se reflejan de modo notorio en la dinámica educativa venezolana, para optimizar las prácticas didáctico-pedagógicas. Cabe mencionar entre estos, a) la dotación de equipos tecnológicos (Proyecto Aulas Virtuales, Proyecto Canaima, b) entrega de textos escolares de apoyo, c) proceso de formación y actualización profesional (talleres, congresos, foros, simposios, entre otros), aun cuando los mismos hayan encontrado cierta resistencia, pues no han venido, en su gran mayoría, acompañados de procesos inductores de la dinámica pedagógica ni gerencial, para responder a las expectativas del ente rector y que evidencian la capacidad resiliente de los profesionales de la educación, al asumir dichos cambios como retos.

Si nos detenemos a reflexionar un poco sobre este aspecto, pero observándolo desde la perspectiva de la resiliencia, podremos concluir que el acompañamiento pone especial énfasis en reconocer las dificultades, las amenazas y los conflictos como oportunidades para el desarrollo, el crecimiento, la transformación, la innovación y el fortalecimiento institucional. En este sentido, el acompañamiento ayudará a construir una visión positiva del futuro, he allí donde radica la importancia de esta función gerencial en organizaciones exitosas.

### ***Tal vez surja la pregunta ¿qué objetivos busca el acompañamiento pedagógico?***

Considero al repasar lo que hasta ahora he tratado, que los principales objetivos a lograr deben orientarse a:

1. Fortalecer a los docentes como líderes del cambio.

2. Estimula la innovación de los profesionales de la educación, a través del desarrollo de sus capacidades para el diseño y la gestión exitosa de proyectos creativos.

3. Crear o rescatar en las escuelas espacios para la reflexión, evaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica.

4. Potenciar el logro de cambios profundos en la dinámica cultural de las organizaciones educativas, con el propósito claro de optimizar los niveles de aprendizaje colectivo e individual del sector docente y del sector estudiantil.

En atención a estos objetivos, se hace necesario, para alcanzar una gestión de éxito, tomando en cuenta el dinamismo del sector educativo, que el gerente-director desarrolle una serie de competencias gerenciales conducentes al logro de un alto desempeño en el ejercicio de sus gerenciados. A este tenor y coincidiendo plenamente con la propuesta de Martínez, A. (2005) quien expone una serie de competencias que son necesarísimas para obtener el éxito en la gestión, entre las que destacan las siguientes:

1. Saber dirigir estratégicamente la organización, conociendo y atendiendo las necesidades de la misma a corto plazo, para conseguir solucionar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.

2. Analizar y comprender con profundidad las tendencias que se manifiesten en el entorno organizativo, con el doble objetivo de anticiparse y evitar las amenazas que puedan afectar a la actividad de la organización y de beneficiarse y convertir en realidad las posibles oportunidades que puedan surgir.

3. Gestionar los cambios necesarios en la organización, a partir de un equilibrio entre la continuidad y la innovación, la experiencia y la creatividad, lo viejo y lo nuevo, el pasado y el futuro.(p.3)

Todo ello bajo los principios de Humanización de la práctica gerencial, tomando como referente lo establecido en el artículo 1° de la Ley Orgánica de Educación, en atención a que el objeto de la educación debe estar *orientada por valores éticos humanistas para la transformación social, así como las bases organizativas y de funcionamiento del sistema educativo venezolano*. En consecuencia, esto debe llevarse a cabo centrado este principio en el desarrollo de la persona. Vale decir, que el director, el docente y el estudiante, se constituyen en el centro de atención del acompañamiento pedagógico, con el fin de, potenciar tanto sus capacidades como sus actitudes, orientándolos hacia su desarrollo personal y social.

Holístico, pues solo, cuando se toma en consideración la participación de todos los actores del hecho educativo, se crea el compromiso en la cogestión de la gerencia, logrando así superarse situaciones de discriminación que puedan existir, más aun, cuando se hace extensiva hacia todos, brindándoles la oportunidad de seleccionar los mejores cursos de acción que les conduzcan a consolidación de su participación, sin temor a ser rechazados.

Valoración, debido a que el acompañamiento se ha de articular con el proceso de construcción de comunidades de aprendizaje, en las que por su interacción se desarrollan valores de confianza, respeto, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, responsabilidad, autonomía y cooperación, demostrando con ello, que una organización madura alcanza logros sustantivos en el desarrollo de sus objetivos y metas.

Democrático. Garantiza la participación activa de todos los actores del hecho educativo. Se busca la comunicación horizontal, la interacción, la integración y el intercambio respetuoso de ideas, opiniones y propuestas. Cabe mencionar que el intercambio de saberes enriquece a las organizaciones y se aprende en consecuencia a respetar el disenso como parte de la dialógica social.

Contextualizado, ya que el acompañamiento pedagógico debe responder al entorno socio-cultural (multiétnico y pluricultural) donde está inserto, apuntando al desarrollo de los actores del proceso educativo y a los equipos de gestión. En este sentido, es necesario considerar las particularidades de cada entorno donde está enclavada la organización y atender en consecuencia a las diferencias que nos identifican, mas no que nos separan, en el logro de los objetivos y metas propuestas.

### ***Colectivos Docentes De Investigación (CDI)***

Una de las estrategias con las que cuenta un gerente exitoso son los equipos de desarrollo intelectual, vale decir, aquellos conformados por profesionales de diferentes disciplinas que en conjunto desarrollen investigaciones tendientes a optimizar la gestión educativa. Al introducirme en este tema considero, que el papel del director en las organizaciones educativas, es un punto clave como promotor de los procesos de cambio e innovación para contribuir al perfeccionamiento del desempeño laboral en sus equipos de trabajo.

Por supuesto, dentro de estas, todos son importantes, pero cabe destacar que la razón de ser de una institución educativa radica en el *staff* de profesores que la conforman y que prestan uno de los servicios fundamentales en la consolidación de las sociedades, como lo es el proceso de enseñanza-aprendizaje de los colectivos estudiantiles, pero también de sus pares, es decir, de sus compañeros de trabajo, constituyéndose en organizaciones que aprenden.

Es por ello que, el gerente de las organizaciones educativas, con miras al éxito de su gestión, debe desarrollar y aplicar estrategias que le permitan potenciar el talento humano que dirige. Una de esas estrategias es, sin lugar a dudas, la promoción e implementación de los Colectivos Docentes de Investigación, también conocidos como Círculos de Acción Docente, Círculos de reflexión interactiva, en fin, cualquiera sea la denominación que le demos, lo importante es implementarla como parte de la Cultura Organizacional, pues, es a través de esta estrategia que se delinea el desarrollo de las comunidades de aprendizaje, conduciéndolas a convertirse en organizaciones inteligentes, que en definitiva es uno de los indicadores de la Calidad Educativa.

Haciendo un poco de memoria, los Colectivos Docentes de Investigación o Círculos de Acción Docente (CAD), son espacios que fueron legalmente establecidos durante la reforma curricular del 1997. La propuesta nace de la idea de los “*Círculos de Calidad*” (Deming, William Edwards, 1950) que tiene mucho tiempo aplicándose en las empresas japonesas.

Pareciera que la intencionalidad del cuerpo de pedagogos que generó la reforma educativa, al proponer los Círculos de Acción Docente como una estrategia para el cuestionamiento constructivo de la dinámica pedagógica, se orientó de alguna manera, en intentar transferir esta estrategia de la gran empresa, a la organización escolar. Es decir, fueron concebidos como espacios de discusión y reflexión conjunta en función de la solución de problemas, que se reconocen como tal por los miembros de la escuela, y que afectan la calidad de los procesos de aprendizaje que tienen lugar en las aulas de clase.

Tal como lo definen **García, Granier, Moreno y otros** (2004) “representan un proceso de formación participativa y reflexiva de los docentes en función del compromiso de resolver progresivamente y conjuntamente un problema concreto de calidad pedagógica de la escuela” (p.-45) Se desprende de lo planteado por los autores, que las necesidades o problemas pedagógicos que surgen en las organizaciones educativas, deben ser abordadas y discutidas por todos los integrantes, con el propósito claro de aportar las alternativas de solución pertinentes.

En este orden de ideas, se hace necesario que el director acepte la investigación educativa como línea matriz de los Colectivos Docentes de Investigación, ya que, esto le permitirá garantizar la continuidad y la innovación del desempeño laboral de su personal, apuntalándolo al mejoramiento continuo en coherencia con todos los componentes del sistema, me refiero a los principios que sustentan las fuentes filosóficas, los contenidos, los procesos cognoscitivos y los valores, plasmados en los planes y programas, así como los demás recursos didácticos. Para esto, el director debe involucrar, bajo un concepto de proceso ampliado, a todos los actores del proceso educativo, es decir, fomentar la práctica permanente de los Colectivos Docentes de Investigación (CDI).

Ante todo esto, cabe o no preguntarse, ¿los Colectivos Docentes de Investigación (CDI), representan una propuesta dinámica, en la que debe estar presente el cuestionamiento, la crítica, la investigación y la creatividad?

Si esto es así, porque seguimos evidenciando en las organizaciones educativas el abandono de esta herramienta, argumentando excusas como la “pérdida de tiempo” “horas libres” y la frecuente frase “no hay espacio en el horario

para su implementación”. Es nuestro deber como profesionales de la educación, exigir a los gerentes educativos, a través de los mecanismos administrativos y legales, que se implemente, donde no se ha hecho y que se mantenga donde ya se aplica, esta importante práctica en las organizaciones, para que realmente la educación en Venezuela inicie su camino hacia la calidad educativa. Porque, lo que sí es fundamental que se puntualice, es que repetidas experiencias han demostrado que no es posible un cambio de la cultura y el quehacer pedagógico de las escuelas, sin un proceso de reflexión compartido al interior de su cuerpo docente.

A este respecto, Marchesi y Martín (1998) hacen referencia a algunas investigaciones en las que se observa cómo en las escuelas de calidad existe “...un proyecto compartido... y una cultura entre los profesores en la que se valora el esfuerzo para conseguir unos objetivos comunes...” (p. 167). Cabe destacar, de lo que plantean los autores, que toda organización debe tener como eje principal de gestión, el proyecto institucional, para el caso venezolano Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), donde se delinea el objetivo que direccionará a la misma, así como el comportamiento de sus actores, todo ello sostenido en los resultados que sobre el entorno e intorno educativo, arrojan los Colectivos Docentes de Investigación.

### *Experiencias significativas*

Desde hace ya algún tiempo, la Secretaria de Educación del estado Zulia, se propuso aperturar espacios para la difusión y muestra de los logros o avances que, en materia educativa han venido desarrollando las escuelas, implementando para ello las Jornadas de Experiencias Significativas. En ellas se observó cómo se estaban dando pasos, tal vez no muy grandes para muchos, pero de gran significado para otros, hacia la consolidación de procesos educativos y gerenciales que situaban a esta organización, en la ruta hacia la excelencia.

Sin embargo, la práctica actual evidencia la discontinuidad de lo avanzado en este camino, sustituyendo, sin mecanismos de evaluación científicamente comprobados y mucho menos tomando en cuenta los resultados de los estudios realizados por los Colectivos Docentes de Investigación (CDI), los procesos exitosos alcanzados a lo largo de los años y que eran guía indiscutible hacia la senda de la calidad educativa.

Pareciera no haber, en las actuales autoridades educativas, claridad en la esencia de lo que engloba la estrategia experiencia significativa, de allí que se ofrece, humildemente, una concepción producto de la experiencia de muchos años en el área educativa, específicamente en la formación y desarrollo de talentos, ella se resume en una práctica concreta, sistemática, evidenciable, autorregulada y contextualizada; que se orienta al fortalecimiento institucional mediante el mejoramiento de las áreas de la gestión escolar, tanto directiva, pedagógica, administrativa, como comunitaria, de la organización educativa en la cual se circunscribe.

Sin embargo, con la inquietud propia de los investigadores, me di a la tarea de seguir buscando otras opiniones y consulté la página Web de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) encontrando algunos aspectos que permiten delinear una definición sobre las **experiencias significativas, como aquellas contribuciones** que tengan un impacto demostrable; tangible en la calidad de vida de las personas, que sean el resultado de un trabajo efectivo, todo ello en conjunto con los diferentes sectores de la sociedad pública, privada, civil, considerándolos social, cultural, económica y ambientalmente sustentables.

En esta misma vertiente, no conforme con ello, profundicé un poco más la búsqueda bibliográfica para validar esta concepción y me encontré con un material valiosísimo del grupo colombiano Red de Maestros Investigadores y Experiencias Significativas en Educación (REDMAES, 2007) quienes en su documento conceptual plantean la siguiente definición

Una experiencia significativa en educación debe dar cuenta de procesos de innovación, cualificación y transformación de las prácticas pedagógicas, aportar al avance en el mejoramiento educativo en cualquiera de sus dimensiones, responder a un problema o necesidad educativa claramente identificada y generar impacto social. Requiere ser socializada y validada en otros espacios y comunidades con el fin de contribuir al avance y cualificación educativa (p.7)

Estas perspectivas permiten situarnos un poco en lo que realmente se busca con estas experiencias significativas, pues cada organización que administra talentos en educación debe propender a difundir, compartir, evidenciar el desarrollo de su gestión, en todos los ámbitos de aplicación, es decir, en lo administrativo, lo comunitario, lo académico y en lo pedagógico, solo así podrán pulsar el nivel de crecimiento y si el camino que han seleccionado es el conducente hacia la tan anhelada calidad educativa.

### ***¿Cómo saber cuándo estamos ante una verdadera Experiencia Significativa y no una mera acción rutinaria?***

Aquí les ofrezco algunos *tips* o aspectos producto de la experiencia académica, obtenida a lo largo de estos años (30) de gestión educativa, que a mi juicio son relevantes, yo diría indispensables, para alcanzar una gestión exitosa entre estos aspectos se cuentan: la pertinencia, asociada esta la contextualización de las acciones que desarrollen los gerentes es su diario hacer, evidentemente, valorando las necesidades y demandas del entorno comunitario donde la organización está inserta.

Otro es la Innovación, como elemento fundamental a considerar por los gerentes, para recrear nuevas formas y métodos que impulsen el éxito en las organizaciones. Cabe destacar, que este proceso involucra un principio de libertad, donde los involucrados aporten sus ideas, sin menoscabo de las presiones que van más allá de las necesidades requeridas por la comunidades.

De igual manera la Fundamentación, pues ella permite comparar la articulación de la experiencia significativa, en primer lugar, con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, como referente principal de hacia dónde deben orientarse todos los planes y proyectos; en segundo lugar con, el Proyecto Educativo Integral Comunitario, y en tercer lugar con la definición de los referentes pedagógicos, conceptuales y metodológicos que guían la experiencia.

Asimismo, la Solidez práctica, esta hace referencia a reconocer la articulación que se debe presentar entre la fundamentación, los objetivos, la metodología, las actividades planeadas y los resultados que se esperan obtener en la experiencia significativa, todo ello, en relación con el análisis del contexto y la priorización de necesidades identificadas en la organización educativa.

Seguidamente el Impacto con resultados Cuantitativos y Cualitativos Verificables, a este tenor, la experiencia debe demostrar logros soportados en estudios documentados, cuantitativos y cualitativos claros y verificables, previos y posteriores a su implementación, esto con el fin de realmente probar su eficacia, efectividad y productividad.

Otro aspecto relevante es la Madurez de la experiencia, esta se orienta al tiempo de desarrollo de la experiencia en términos de años lectivos y su relación con las acciones de crecimiento y transformación implementadas a partir de los resultados construidos hasta el momento, pues este proceso debe ser sostenido para que alcen el clímax necesario que permita evaluar realmente si hubo o no una experiencia significativa.

De igual modo, la Transferencia, hace referencia al proceso de aplicar los aprendizajes adquiridos, producto de la experiencia significativa, en diferentes contextos. En este punto, es pertinente señalar, como a lo largo de la dinámica educativa en Venezuela, la transferencia de los aprendizajes, por parte no solo de los estudiantes sino en muchas ocasiones de los docentes, raya en lo deficiente, lo cual denota la poca efectividad de las prácticas pedagógicas desarrolladas (metas, técnicas, estrategias entre otros) durante el proceso de enseñanza – aprendizaje, evidenciándose un nivel excesivo de memorización, en contraposición a la política educativa que rige, orientada hacia un aprendizaje basado en el constructivismo.

Otro aspecto por demás importantísimo, sobre todo en tiempos de crisis, es la Eficiencia, mas no vista desde el punto económico y reduccionista con el cual se ha tratado tradicionalmente, sino con una visión mucho más dimensionada, es decir, esta debe verse desde sus dos ámbitos, el interno y el externo, según expone Iyanga, A. (2011)

Su eficiencia interna, es decir, la relación de los recursos que está utilizando y los resultados que obtiene...y visto desde afuera se relaciona directamente con su productividad externa, es decir, la relación entre los recursos invertidos en la educación y los beneficios resultantes

ulteriormente para los estudiantes y el conjunto de la sociedad, de conformidad con los objetivos a largo plazo. (p.116)

De esto se desprende, que un sistema educativo eficiente puede definirse como aquel que brinda la mejor educación que se puede a la mayor cantidad de gente que lo requiere, invirtiendo en el desarrollo del recurso humano y adaptándose más rápidamente a los cambios de la situación actual, lo cual haría más remunerativa la inversión, sin que haya necesidad de incrementar los costos.

Otro aspecto a resaltar es la Sostenibilidad, esto habla de la oportunidad que tienen los gerentes educativos para fomentar la participación, la corresponsabilidad y la coherencia educativa de estudiantes, padres, familias y educadores. Más cabe señalar, que este aspecto se fundamenta en el desarrollo de las actitudes y valores necesarios para que estos procesos de transformación se mantengan en el tiempo y en el espacio, convirtiéndose en indicador claro de una nueva cultura organizacional.

De seguida, presento como otra de las opciones el Empoderamiento, ya que a través de este, el gerente analiza el proceso de institucionalización de la experiencia significativa y su apropiación por parte de la comunidad educativa. Es decir, facultar a los actores directos e indirectos del hecho educativo en la gestión institucional, como muestra fehaciente del nivel de confianza que dicho gerente tiene en su personal.

Otro aspecto a considerar durante todo el proceso de la experiencia, es el análisis de Resultados, en este punto el gerente tiene la oportunidad de comparar el logro de los objetivos producto de la experiencia significativa, en términos de una serie de reconocimientos o incentivos, así como del nivel de los aprendizajes alcanzados por el cuerpo de estudiantes y docentes para el posicionamiento de la organización educativa en su entorno de influencia.

Y por último, pero no menos importante aplicar estrategias de Evaluación y seguimiento, como consecuencia directa de los resultados, que le permitan a los gerentes evaluar la cualidad de la experiencia, valorando aquellos aspectos que puedan generar un sistema pertinente para la evaluación periódica de sus resultados, en correspondencia con los objetivos perseguidos por la experiencia.

Ya para finalizar, considero que es eso precisamente lo que se puede lograr, si desde nuestros espacios como gerentes, desarrollamos todos los ejes aquí abordados y muchos más que la investigación educativa, producto de los colectivos docentes de investigación, las redes de aprendizaje colaborativo-cooperativo y el acompañamiento pedagógico, puedan generar para convertir a nuestras organizaciones educativas en blasones que ondeen en el infinito cielo de la educación venezolana, nosotros podemos, somos emprendedores, creativos, competitivos, perseverantes. Es solo cuestión de actitud, iniciemos el cambio y convirtámonos en parte de la solución.

## **Consideraciones Finales**

La educación es el bastión que tienen las sociedades para abrirse paso en la oscuridad y desentrañar las redes de la ignorancia que esclavizan y ahogan a quienes se mantienen atrapados. La posibilidad de salir de ellas es de manera colaborativa, ayudándonos unos a otros, compartiendo nuestros saberes y experiencias de forma abierta, libre sin mediocridad. Los gerentes tenemos la gran responsabilidad de apoyar e incentivar a nuestros docentes a innovar, a crear y recrear nuevas formas de ejercer su profesión, para otorgarle a los discentes la posibilidad de ver el mundo y su realidad a través de un prisma y no en blanco y negro.

La sociedad demanda de la educación y sus gerentes, el compromiso de ofrecer una educación de calidad, sin menoscabo de la condición social, económica, cultural, ideológica, política y racial de sus clientes, tal como lo reflejan los principios y valores rectores de la educación, plasmados en la Ley Orgánica de Educación(2009), artículo 3° *...sin discriminaciones de ninguna índole ...*

Para lograrlo esto requiere de: a) desarrollar los talentos humanos que se encargarán de formar a los ciudadanos, profesionales del futuro, b) asignar los recursos necesarios y suficientes para el mantenimiento de las infraestructuras, c) la dotación de los materiales requeridos para las prácticas académicas, y que no se quede como parte solo de la teoría

sino que esta vaya acompañada con la praxis, dando cumplimiento al proverbio chino de “*no les des pescado a la gente, enséñale a pescar y tendrá alimento para toda la vida*”, ese es el compromiso que tenemos quienes decidimos, por una u otra razón, escoger el camino de educar, y cierro este ensayo con las palabras del Maestro Luis Beltrán Prieto Figueroa “Venezuela será lo que sus maestros quieran que sea”. ¡Así de grande es nuestra responsabilidad!

## **Referencias Bibliográficas**

- FONDEP (2008) Guía para el acompañamiento pedagógico en proyectos de innovación. Perú.
- García, B., Granier, M, Moreno, G. y otros. (2004). Círculos de Acción Docente: Fortaleciendo un Espacio Destinado al Desarrollo Pedagógico Dentro de la Escuela. Revista Educere ISSN:1316- 4910.Año 8. N° 24
- Iyanga A. (2011) Política Educativa. Naturaleza, historia, dimensiones y componentes actuales. NauLlibres-EdicionsCulturalsValencianes S.A.
- Johnson, D. y Johnson, F. (2006).Joining Together. Minnesota University: Allyn and Bacon. Disponible.<http://urtol.tol.itesm.mx/webpage/ppt/ponenciatrabajocolaborativovirtual.doc>
- Ley Orgánica de Educación (2009) Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.929. Sábado 15 de agosto de 2009. Asamblea Nacional. Caracas.
- Lucero, M. (2005) Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
- Manciaux, M. (2001) La resiliencia: resistir y rehacerse. Madrid. Gedisa.
- Marchesi, Á. y Martín, E. (1998): Calidad de la enseñanza en tiempos de cambios. Madrid: Alianza Editorial.
- Martin Moreno-Cerrillo, Q. (2004), Aprendizaje Colaborativo y Redes de Conocimiento. Editorial Universitario. España.
- Ministerio de Educación (1997) Currículo Básico Nacional. Venezuela.
- REDEAMES.(2007)Documento Conceptual de la Red de Maestros Investigadores y Experiencias Significativas en Educación. Colombia.
- Secretaría de Educación (2002). Proyecto Educativo Regional. Gobernación del Estado Zulia. Venezuela