

**Hacia una Gestión Educativa Polifónica y Trans-formadora***Towards a Polyphonic and Transformative Educational Management*Carlos Moreno Pérez, Msc.¹ 

CEMP32050484@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

Estado Sucre, Venezuela.

Resumen

La gestión educativa actual remite al cuestionamiento de los principios y prioridades del campo educativo enmarcada a los nuevos acontecimientos que han surgiendo, ya que dicha gestión está basada en la vigilancia y control como forma del poder y de dominación sobre sujetos educativos. En este sentido, se flexiona acerca de la importancia de escuchar a los docentes sobre las maneras como conciben la gestión educativa, con el fin de repensar los roles de los diferentes actores educativos para que respondan a las necesidades propias de la institución al escuchar aquellas voces, con matices de todos los sujetos, que puedan aportar elementos trans-formadores, a través de un concierto de reflexiones y opiniones en donde se promueva una praxis coherente y consensuada, a fin de que ésta se eleve como un plexo de ideas y sentimientos. Ante este reto, se plantea dialogar las teorías que conduzcan hacia una gestión educativa polifónica y trans-formadora. Al hacer uso Zemelman, Bajtín, Freire, Habermas y otros, quienes aportarán ideas al respecto. Para lograr una exégesis de la situación trazada y ampliar nuevos caminos, se hará uso de la técnica del análisis del discurso. La metódica se aborda para proyectar avances y debilidades dentro de la comunidad científica, lo que implica un dominio transcomplejo de estrategias discursivas desde una postura argumentativa. Se concluye mediante la reflexión personal sobre la relación dialógica gerencial, la cual debe responder a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer.. **Palabras claves:** Gestión Educativa-Polifónica-Trans-formadora.

Abstract

The current educational management refers to the questioning of the principles and priorities of the educational field framed by the new events that have emerged, since said management is based on surveillance and control as a form of power and domination over educational subjects. In this sense, it reflects on the importance of listening to teachers about the ways in which they conceive educational management, in order to rethink the roles of the different educational actors so that they respond to the needs of the institution by listening to those voices. , with nuances of all the subjects, that can contribute transforming elements, through a concert of reflections and opinions where a coherent and consensual praxis is promoted, so that it rises as a plexus of ideas and feelings. Faced with this challenge, it is proposed to discuss the theories that lead towards a polyphonic and transformative educational management. By making use of Zemelman, , Bakhtin, Freire, Habermas and others, who will contribute ideas in this regard. To achieve an exegesis of the outlined situation and expand new paths, the technique of discourse analysis will be used. The method is approached to project advances and weaknesses within the scientific community, which implies a transcomplex domain of discursive strategies from an argumentative position. It is concluded by personal reflection on the managerial dialogical relationship, which must respond to a philosophical anthropology conceived from the ethical values and political options of civil society in its daily work. **Keywords:** Educational management-polyphonic, -transformative.

Fecha de Recepción: 20-12-2023**Fecha de Aceptación:** 04-01-2024**Fecha de Publicación:** 16-07-2024

Como citar este artículo: Pérez, C. (2024). **Hacia una Gestión Educativa Polifónica y Trans-formadora.** *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*, 5 (1), pp. 115-139.

¹ Profesor de Educación Integral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Ha formado parte talleres de actualización docente, desempeñándose como docente de Educación física. Actualmente cursante de maestría en gerencia educativa.



Problematizando la Realidad a Manera de Introducción

Nuevas ideas están emergiendo. Cambios conceptuales y de paradigmas se despliegan en el quehacer intelectual que van desde la cotidianidad hasta el nivel científico. Nada ha de ser rígido, nada debe ser estático, parecieran ser dos de las premisas de esos nuevos movimientos emergentes. Bajo esos principios innovadores y creativos se está pensando el estudio de la gestión educativa con el propósito de buscar mejoras en pro de la trans-formación de la educación exigida por los nuevos tiempos. El quehacer educativo que tenemos debe interpelarse y pensarse hacia el quehacer pedagógico del futuro, pero, para que toda actividad propenda una búsqueda de formas y caminos en la que la educación se realice de manera adecuada se debe echar una mirada profunda en las consideraciones que están surgiendo a lo largo del planeta. Movimientos que abogan por una nueva forma de mirar aquello, que, por costumbre, no creemos se pueda hacer de forma diferente, de manera más fácil y con nuevas características.

Pozner, Pilar. (2010), caracteriza la gestión educativa como... “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir mandatos sociales...” (p. 16). Se matiza el carácter de exploración e innovación permanente, esas nuevas maneras de mirar y considerar las posibilidades, la búsqueda de nuevos caminos, trae como consecuencia el repensar la gestión educativa, deslindándola de esa simple función coordinadora, inspectora y autoritaria para concebirla como un proceso holístico enmarcado dentro de una realidad social compleja y enfocada en ofrecer a los actores involucrados las herramientas necesarias para su crecimiento profesional y humano. Contribuyendo de esa manera, al logro de la mejora educativa.



En este sentido, la gestión educativa es uno de esos campos que creemos, necesita ampliar sus deferencias de acuerdo a nuevos aires y poner en funcionamiento otros mecanismos que permitan escuchar y percibir todos aquellos elementos, otros voces, otros colores, que puedan aportar su granito de arena para trans-formarla en una polifonía de voces, en un concierto de reflexiones que promueva una praxis coherente y consensuada, con la cual la gestión educativa se transforme en un abanico de ideas y sentimientos, un encuentro intersubjetivo en donde la transformación dé paso a la creación y a la conformación de una gestión educativa diferente.

Si bien el concepto de polifonía se declara desde el punto de vista musical, no es en esa única circunscripción en donde se ha mantenido, pues ha sido convocado por los investigadores y trasportado a otras áreas, enriqueciendo su ámbito de influencia y su campo semántico. Soler, Rafael. (2013), señala el origen expresa:

En cuanto al término polifonía, éste había sido utilizado por Mijaíl Bajtín para significar la naturaleza pluriforme de todo sistema lingüístico, bajo cuya aparente unidad abstracta subsiste una intersección e interacción de voces, las cuales son el reflejo de diferentes estructuras sociales e ideológicas que se manifiestan inequívocamente en el discurso... (p.5)

Todas esas voces y discursos que tienen como fin darle vida al quehacer educativo, y que transversan dicha actividad, merecen un espacio de existencia, tan válido para unos como para otros. Desde el más humilde de los servidores del sistema educativo, hasta el más alto jerarca necesitan ponerse en conexión y expresar sus ideas a fin, no sólo de guiar la



formación del profesorado, sino de con-formar y trans-formar el ámbito de la enseñanza.

Como actora dentro del proceso, conozco a profundidad la problemática porque forma parte de un equipo de gestión educativa y es esa inquietud la que ha conducido a abordar el tema en cuestión, con el propósito de dar aportes significativos a la gestión educativa actual. Ante este reto, y de acuerdo a la línea de investigación, se quiere una reflexión para producir y promover consideraciones que originen cambios en las corrientes gerenciales de la acción educativa, a fin de generar una inclusión de grupos, organizaciones, otros factores que hasta el momento son excluidos del ámbito de la gestión educativa.

Develando Realidades desde Una mirada Gerencial

La historia de la humanidad ilustra, la necesidad presente en el hombre de mantener una vigilancia y control sobre todas las actividades -incluso en el área educativa- que realiza, a los fines de garantizar el logro de sus objetivos y con ello demostrar el poder que se deriva de tal control. Y esta estrategia, como la denomina el filósofo francés, puede ser expuesta en una mayor o menor medida a través de la gestión, y en el caso que nos compete, en la gestión educativa. Para ello, tradicionalmente, se ha hecho uso de tres elementos básicos: la toma de decisiones, la evaluación de los profesores y el control de la promoción y de los salarios que transforman a aquellos, a los profesores, en trabajadores alienados con poco o ningún control sobre su situación laboral.

Con la supervisión como una de las herramientas discursivas que mejor desempeña la tarea de inmovilizar y atar al sujeto para de esa manera dar cierto fundamento y garantía de orden, como un mecanismo o



procedimiento que le permite la preservación de sus intereses y consolidación de valores consustanciados con las aspiraciones de la clase social dominante. Se promueve con todo esto un ejercicio de poder que pone a los gestores por encima de todo agente subalterno.

Con estas palabras se señala el carácter activo, más que teórico, del poder, que se ejerce como relación de fuerzas entre los actores inmiscuidos. Entre los actores existe un agente que reprime a otro sus instintos naturales, sus deseos y que quiere reprimir sus pensamientos. Esa relación se da, sin que se pueda evitar muchas veces, entre los grupos que gestionan el sistema educativo y los que se encuentran en una posición por debajo de ellos. Pues en la labor educativa de hoy los docentes responsables y con grandes retos en la práctica vinculada a la dirección y supervisión carecen de valores éticos y principios democráticos que promueva la participación entre las partes hacen uso en oportunidades de instrumentos, lenguajes y métodos poco adecuados.

Actualmente en Venezuela tenemos gestiones sujetas al mandato jerárquico del nivel central del Ministerio del Poder Popular Para la Educación (MPPE), orientado por líneas estratégicas estructuradas de forma netamente verticalistas, no dejando opción de consenso entre los actores del hecho educativo, sólo la oportunidad de respuestas sincronizadas según lineamientos dados.

Desde sus inicios, la aparición del concepto de gestión, otorga fundamento de la administración industrial y básicamente asociado a la época moderna, estuvo directamente ligado a la mejora de resultados. Los procesos de producción y control de la calidad, en la consecución de una mayor eficacia, y cuya suprema responsabilidad recaía sobre un jefe, inspector o



fiscalizador quien estaba facultado de la autoridad y el poder que le permitían vigilar, controlar y asegurar el cumplimiento de horarios de trabajo, el rendimiento de los trabajadores, niveles de producción, buen funcionamiento de la empresa, entre otros aspectos.

De tal manera, que la gestión se convierte, en lo que afirman algunos, una forma de inspección centrada en normas y reglas institucionales, ejercida con la sola intención de salvaguardar los intereses particulares de los jefes, dejando de lado la parte humana del Ser.

Esta realidad se observa en la gestión educativa de hoy en Venezuela donde se observa con preocupación, que los actores educativos tienen delimitados derechos a expresarse libremente, coartando privando su autónomo derecho como ciudadanos formados académicamente para garantizar una calidad educativa a la población estudiantil. Contradiendo principios Trans-formadores que deben incorporar a la Educación para que la Ciudadanía Global se apropie de una cultura y prácticas en los centros basados en la defensa de derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos para todas las personas y una sociedad civil activa que hacen vida el quehacer educativo demuestren sus competencias, y que reclaman su protagonismo en el desarrollo de los procesos sociales y políticos dentro de sus planteles.

Desde expuesto, Valdés Héctor. y Pérez, Amelia. (2019), permiten comprender desde un trabajo que relaciona el pensamiento de Foucault con el ámbito educativo, la gestión como práctica, constituye la mejor forma de dirigir las instituciones educativas ya que desempeña un papel clave para poner en marcha la reconstrucción del trabajo pedagógico, pero que tiene como aspectos negativos, entre otros, el hecho de que:



Se controla el trabajo de los profesores mediante el uso de técnicas de gestión y las tareas docentes están cada vez más sometidas a la lógica de la producción industrial y de la competencia de mercado. Los profesores se encuentran cada vez más sujetos a sistemas de racionalidad administrativa que les priva de voz efectiva en el proceso de toma de decisiones importantes, que podría realizarse de forma colectiva sin desmerecimiento alguno. (págs. 155 - 156)

Este control trae como consecuencia, el hecho de que los profesores terminan, cada vez más, aprisionados a sistemas de racionalidad administrativa que les priva de voz efectiva en el proceso de toma de decisiones importantes. Y estas condiciones repercuten no sólo en el desempeño del plantel-y del docente, sino en la práctica educativa de las instituciones. Es decir, se deja de lado a uno de los sectores más importantes de la práctica ejecutiva. Y esto, la mayoría de las veces, se traduce en un incremento del aparato burocrático que busca el control mediante las descripciones de asignaciones, relaciones de gestión y líneas comunicativas y de toma de decisiones iguales a las comisiones.

Lo expuesto lo pude visualizar, como parte del equipo de supervisión a nivel regional, en el que docente con funciones de supervisor o director pocas veces están de acuerdo en sus puntos de vista del personal, sus diferencias y contradicciones las plantean en público, en los consejos o reuniones con los docentes, obreros y administrativos, presentándose como resultado, un estado de incertidumbre y desavenencias, falta de trabajo en equipo, necesario en la consecución de los objetivos institucionales con altos niveles de calidad, lo que obstaculiza lo que debe ser una gestión educativa polifónica y trans-formadora.



De esta manera se requiere de formación dentro de un sistema que separa gerenciar para aplicar normas y ejecución, sin parcelar las tareas de cada una de esas actividades para entregarlas a sujetos designados y entrenados en esas técnicas, dedicados sólo a la consecución de una eficiencia mayor. Destacándose impropias relaciones interpersonales, producto de informaciones filtradas desde la gerencia escolar hacia el personal y viceversa, provocando descontento, poca motivación, desintegración, apatía, falta de compromiso y sentido de pertenencia, lo que ocasiona faltas de respeto hacia las autoridades y poca credibilidad. Según Freire, Paulo(2014), serán entonces:

*... la toma de decisiones del equipo gestor,
la evaluación de los profesores, que comprende una supervisión o evaluación y
la asignación del salario de acuerdo a resultados que muchas veces transforman a los trabajadores en agentes con poco o ningún control sobre su situación laboral. (p. 4)*

El autor, expresa que el hecho de que no se suele tener en cuenta la carga adicional que implica para el trabajador la consecución de mayor eficacia, que representa una pérdida de autonomía, intensificación en su desempeño y una sobrecarga psicológica al estar sujeto a una supervisión y evaluación directas, además de la falta de participación en la toma de decisiones. Eso le brinda un exceso de poder al centralismo y a sus agentes. Ante ello se evidencia la preocupación política de las élites por reforzar los sistemas educativos como aparatos de hegemonía ideológica y reproducción del proyecto neoliberal, como rasgo destacado en Latinoamérica y el Caribe, caracterizada por la imposibilidad de proyectar políticas al respecto dirigidas a salvaguardar los verdaderos intereses de



los sistemas educativos, debilitados y desarticulados y convertidos, más que en mecanismos de integración, unidad y desarrollo nacional, en vectores de elitización en la formación de recursos humanos.

Marco Legal De La Educación Y La Gestión Escolar

En nuestro país, Venezuela el Estado el ente encargado de todo lo atinente al ejercicio de poder sobre la educación, En su carácter de ente rector, es la autoridad responsable de ejecutar las políticas educativas con criterios de calidad y eficiencia, para garantizar la formación integral de un ser con valores consustanciados con la justicia, democracia, la paz, solidaridad y participación para alcanzar su desarrollo social. Tiene como prioridad profundizar y fortalecer la Educación, pues en la Carta Magna se especifica que es la educación y el trabajo los garantes para alcanzar esos logros, y por lo cual debe propiciar espacios para la discusión y construcción de las propuestas curriculares, optimizar la calidad a través de la implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Estas políticas deben mantener una visión de ser una práctica comprometida con los principios de inclusión, permanencia, prosecución de todos y todas las ciudadanas en el sistema educativo, obedeciendo a la sincronía del trabajo para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos educativos dirigido a todos los actores que hacen vida institucional, administran eficientemente los recursos financieros, los bienes asignados y aprobados ante proyectos de diferentes directrices, lineamientos, políticas y normativas relacionadas con los sectores educativos, además la toma de decisiones pertinentes a dicho ámbito.



La Gerencia Educativa

En cuanto a la gestión educativa, se señalan en el capítulo II de dicha Ley Orgánica los agentes corresponsables en el proceso educativo, y cómo el Estado da cabida tanto a otros agentes relacionados con el ámbito de la escuela y cómo todos estos actores, en principio, deben regirse bajo el principio de la corresponsabilidad en el control, ejecución y formación de la administración educativa. Artículo 19. Gestión escolar

El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

En el capítulo V, en su artículo 43, se explicitan las políticas que realiza el Estado en lo atinente a la supervisión como proceso orientador del proceso educativo a fin de integrar en un amplio conjunto a la escuela, la familia y la comunidad, siempre sobre la base de una gestión regida por los principios democráticos y participativos.

Artículo 43.

El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la



integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo... La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Finalmente, el artículo que precede resume las características de la supervisión educativa en Venezuela, concibiéndola como un proceso integral, social y humanista dirigida a brindar orientaciones y acompañamientos, donde recaen los principales valores considerados en la gestión educativa.

La Metódica

Las producciones científicas han cobrado visibilidad en las últimas décadas, a fin de fomentar el intercambio de saberes desde desafíos transepisémicos para proyectar avances y debilidades dentro de la comunidad científica, lo que implica un dominio transcomplejo de estrategias discursivas desde una postura argumentativa. En relación con esto, Villegas, Crisalida, (2010), explica que el objetivo es interrelacionar datos obtenidos de algunos géneros científico-académicos producidos desde la práctica del autor como investigador, que contribuya a enriquecer el intelecto y compartir nuevas experiencias, con el propósito de aportar a la discusión elementos científico-académico en la producción de conocimientos de allí toma fuerza *Hacia Una Gestión Educativa Polifónica Y Trans-Formadora*. Pues, los aportes meta-discursivos se ha tomado, principalmente, como conceptos teóricos y como vertebradores los de *escritura transepistémica* compartida y argumenta desde mi voz, para establecer relaciones entre indicadores de argumentación académica y de



apropiación participativa desde la teorización apoyada en fuentes referenciales.

Discusión y Resultados

Trans-formación en Gestión Educativa desde otras voces

La educación Venezolana al igual que en Latino América, se han caracterizados por ubicar en su núcleo al hombre como ser social, que requiere de una satisfacción equilibrada de sus necesidades materiales y espirituales, en contextos socio-culturales y educativos, como condición de su pleno desarrollo en los marcos de una calidad de vida que se concibe como eje de la salud individual, grupal y comunitaria, factor de primer orden para establecer esta relación dialéctica lo constituye el llamado a la gestión educativa que les proporcionen significados y sentidos para el diario vivir; donde se adaptan y se enriquezcan desde una visión transformadora para su desarrollo, desde lo particular de grupos humanos y lo singular de cada sujeto.

Por ello, Ball, Samuel. (2013) se requiere de establecer cómo funciona, en los marcos del proceso formativo, el sistema de relaciones que hace posible una articulación de la Gestión Educativa desde otras voces en la construcción de los contextos institucional para definir la calidad de vida del hombre (Docentes desde sus múltiples funciones) a fin de atender la integridad del mismo a través de un discurso dialógico y armónico. Ya que, el ser humano es una unidad compleja, holística y multidimensional, puesto que en él influyen las dimensiones biológica, psicológica y sociocultural, las cuales están interrelacionadas entre sí; por tanto, son valiosas las consideraciones dadas por Edgar Morin, quien expresó que para



comprender al hombre como un ser bio-laboral se han de ligar la dimensión socio-laborales, espiritual y biológica.

Es por ello que me permito abordar las categorías surgidas a partir del proceso investigativo que he realizado producto de la recapitulación en torno a las evidencias obtenidas, indicadores que develan que cuando se tiene la intuición que hace falta algo más, porque a pesar del buen dominio de un tema, de los esfuerzos que se hacen, de la búsqueda constante de soluciones que permitan generar condiciones favorables en el entorno educativo; no basta con lo que se hace y lo que se ejecuta pareciera no dependen de un solo ser.

La pluralidad de voces

En uno de sus trabajos más fructíferos e interesantes, el intelectual ruso bosqueja con precisión la obra de uno de los escritores más importantes y significativos de la literatura mundial, que tiene como característica primordial esta categoría. Al respecto, Bajtín, Mijaíl (2005) opina:

La pluralidad de voces y conciencias independientes e inconfundibles, la auténtica polifonía de voces autónomas, viene a ser, en efecto, la característica principal de las novelas de Dostoievski. En sus obras no se desenvuelve la pluralidad de caracteres y de destinos dentro de un único mundo objetivo a la luz de la unitaria conciencia del autor, sino que se combina precisamente la pluralidad de las conciencias autónomas con sus mundos correspondientes, formando la unidad de un determinado acontecimiento y conservando su carácter inconfundible. (p.15)

La polifonía semánticamente implica no sólo la variedad o pluralidad de tonos voces, sino que también se remarca la importancia del juego que se



ejecuta en la conformación de esos sonidos, la armonía que se debe presenciar, o mejor, disfrutar estéticamente. Bajtín, Mijaíl. (2012), realiza, en otra de sus obras (*Teoría y estética de la novela*), un análisis del plurilingüismo, que podría confundirse con esta polifonía, pero este plurilingüismo implica una riqueza de voces, social e histórico, conformando todo el lenguaje, al que él llama “lenguaje único” (p. 90), sin el agregado de la armonía en que deviene la puesta en escena de la multitud de voces.

Freire, Paulo. (1975), por otro lado, realiza sus estudios lingüísticos en los que trabaja la argumentación de autoridad y utiliza el concepto de polifonía para mostrar los diversos locutores que se hallan insertos en forma directa en la lengua y el habla. Estas consideraciones van a servir de principios investigativos para que Bruzos Moros (íbid) utilice dichas concepciones que aporta Freire, Paulo), para estudiar la ironía desde la perspectiva polifónica en el discurso de manera coherente y más general. En el ámbito de la educación también se puede contextualizar el término de polifonía, el lenguaje permite hacerlo a nivel de toda actividad humana, y hacia allá dirige su mirada Soler, Rafael. (2013), cuando señala que:

La educación es un campo de estudio atravesado por multitud de discursos que, a pesar de su diferente inspiración epistemológica, teórica y metodológica, están inevitablemente llamados a complementarse para poder responder, lo mejor posible, a la intrínseca complejidad de su objeto de estudio. Estos discursos educativos tienen su plasmación fedataria en las particulares voces que los investigadores o aquellos otros profesionales que reflexionan sobre su propia práctica docente construyen para desvelar los secretos de la vida del aula y enriquecer progresivamente el conocimiento pedagógico. Este integra una compleja polifonía de



discursos-voces que, entre otras contribuciones, están llamados a fundamentar y guiar la formación del profesorado. (p.1)

Todas esas voces y discursos que tienen como fin el de darle vida al quehacer educativo, y que transversan dicha actividad, merecen un espacio de existencia, tan válido para unos como para otros. Desde el más humilde de los servidores del sistema educativo, hasta el más alto jerarca necesitan ponerse en conexión y expresar sus ideas a fin, no sólo de guiar la formación del profesorado, sino de con-formar y trans-formar el ámbito de la enseñanza.

Ante esto, la gerencia educativa debe concebirse como un proceso integral, democrático, que considere las desigualdades particulares y de iniciativa de los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Debe convertirse en una actividad orientadora, alentadora y social, que infunda e impulse cambios, tanto en la manera de pensar como de actuar, de los que laboran en el campo educativo, facilitando los medios que se requieren para redimir una misión con decencia y eficiencia y estimule la capacidad para acoger decisiones acertadas.

En el proceso de la gestión educativa debe suponerse a todo el personal inmiscuido en el sistema como auténticos copartícipes en la firmeza de avalar el cumplimiento de todas las orientaciones que sistematizan la actividad educacional para lograr que las instituciones se aproximen al modelo planteado y obtengan los niveles de calidad que se anhelan. Esto establece una meta-asequible al unir voluntades en pro de solucionar las diversas problemáticas que en la actualidad afectan el desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.



Aportes desde el visión del Autor

Acciones educativas desde lo onto- humano

Toda la sociedad a través de la gestión educativa debe educar y toda la sociedad se beneficia de esta acción, porque es el instrumento fundamental para construir sociedades más justas, cohesionadas, democráticas y participativas. Un pueblo educado es más consciente y comprometido con el bien común. Por eso, además de un derecho y una responsabilidad compartida, es un bien público. No sólo es fundamental el acceso universal a una educación de calidad en todos los niveles inicial, primaria, secundaria y estudios superiores, sino, que ésta debe procurar promedio de un gestión educativa generar conciencia de ciudadanía global, pertenencia a un solo mundo en el que todas las personas encuentren un lugar digno en el que disfrutar de sus derechos. Por ello aplicar dentro de la gerencia los conceptos de solidaridad, justicia y respeto e incluirlos en los planes educativos contribuirá a construir una escuela inclusiva, respondiendo a una concepción de la educación como servicio a la comunidad.

El docente de aula, director o supervisor, juega un papel imprescindible y central en la promoción de un nuevo modelo educativo más humanizador y trans-formador. Garrido Vincet. (2018), hace planteamiento el trabajo cotidiano en clase constituye en sí mismo una acción política, pues a través de estas se transforma las creencias, valores y acciones de todos los que hacen vida en la institución. Para ello se requiere de un fuerte compromiso ético, que trasciende el ejercicio de la profesión en sí misma y lleva a



reflexionar sobre la finalidad y el sentido de la educación, en un debate que abarca la perspectiva social, curricular, organizativa y profesional.

El equipo de docentes desde sus diferentes funciones se convierte en un grupo de profesionales gerenciales que comparten intereses, preocupaciones político-educativas, en búsqueda soluciones a los problemas que implica la práctica docente. Por lo que deben mover y conmover la intención emancipadora comprometida no sólo en la comprensión del mundo sino también en la puesta en práctica de ideales y valores para transformar las relaciones injustas. Esto no se puede lograr sin un ejercicio de formación y autoformación constante un deber y un derecho para el gerente, y sin aprovechar los hallazgos que desde las exploraciones actuales arrojan elementos para mejorar la práctica de la gestión educativa. Una formación que se aleje del proceso de mercantilización de la formación pedagógica, basada en la investigación-acción y el intercambio de experiencias, en la línea de los movimientos de renovación pedagógica y coherente con el modelo educativo que proponemos.

Por lo cual, un sistema de conocimiento separado, compartimentado y especializado ya no sirve para entender los problemas que son cada vez más transversales y transdisciplinaria. En tal sentido, necesitamos superar un pensamiento tecnocrático que separa y divide, para promover un pensamiento global que capacite al docente (aula, director y supervisores) para organizar la información dentro del contexto en el que se encuentran, que posibilite una visión interdependiente de las cosas que les pasan y del mundo. Ya que la organización del centro se realiza desde la perspectiva de un proyecto educativo no sólo técnico sino también emocional, ético y



político. Esta perspectiva de proyecto fomenta en el centro trans-formador la indagación y discusión entre los involucrados, así como el trabajo con una visión integrada del conocimiento que permite la diversificación de actividades dentro de un marco común. Para ello, la organización del centro contribuye a generar un conocimiento riguroso, pertinente, ético y significativo para todos los actores implicados (profesorado, alumnado y comunidad), que facilita la construcción crítica del mundo, en el sentido freiriano.

La gerencia educativa sostenida con fondos públicos es la que puede garantizar la igualdad de oportunidades, la cohesión social, la superación de las desigualdades de origen, la vertebración de toda la sociedad en un objetivo común y el progreso individual y social de todos y todas, no de unos pocos. La gerencia es el lugar donde se aprenden y practican valores compartidos que construyen al espacio de convivencia que es la ciudadanía, por lo que, en un Estado aconfesional, tiene por fuerza que ser laica, respetuosa con todas las creencias y visiones del mundo que, a su vez, sean cívicas y democráticas.

Comunicación Polifónica descontextualizada en la Gestión Educativa.

La Comunicación ha sido definida como el proceso de dar y recibir información. En la comunicación intervienen varios elementos: Conducta verbal y no verbal, técnicas que las personas usan para interactuar y los modos para obtener, procesar y emitir información, según la intención que se tenga.



De ahí que la retroalimentación nos ayuda a entender que la comunicación es un proceso de intercambio continuo y circular entre dos o más personas. Esta nos indica el efecto que tienen nuestros mensajes en nuestro interlocutores/as y nuestro viceversa. Todo aquello que afecte la capacidad de ambas partes de percibir y descodificar o entender el mensaje, afectara la calidad e integridad de la comunicación, distorsiona el sonido por lo que produce ruido.

Comunicación Polifónica descontextualizada en la Gestión Educativa se produce cuando los sujetos no se escuchan, porque el diálogo es distorsionando, por lo que prejuzgan, ninguno se pone en lugar del otro, no se llega a acuerdos, cada uno mantiene su posición oficial. Tal situación se evidencia, en algunas instituciones educativas los docente dentro de sus diferentes roles) Aula, Director o Supervisor), en el ejercicio de sus funciones, no les dan el valor o importancia al proceso comunicativo de manera eficaz, afectando de esta manera el bienestar, la efectividad y comprensión de los miembros de la organización. Hoy día, se puede ver que dentro de algunas que dentro del quehacer educativo hay debilidades para transmite la información hacia su personal de manera eficaz por diversas razones, entre ellas; insatisfacciones personales, informaciones emanadas de niveles jerárquicos superiores tardías y poco claras ni precisas al ser emitidas por los gerentes educativos repercutiendo de esta manera en fallas, malos entendidos, incomodidades entre el personal.

Horkheimer, Max. y Adorno, Theodor. (2017) , explican que el docente como gerente educativo en cualquiera de sus funciones, no puede mantenerse en el ayer, ajustado exclusivamente a planificar, organizar, controlar y coordinar; se requiere de un gestor versado, líder, creativo, comunicativo, innovador, que integre las diversas actividades, que conjugue la comunicación eficaz entre todos los miembros de la organización hacia la calidad educativa. Esta visión implica que el gestor educativo, en su rol de



coordinador de acciones que son el producto de conversaciones en el ámbito organizacional, debe poseer destrezas comunicacionales que le permitan formular peticiones y obtener promesas a través de una comunicación Polifónica contextualizada a la Gestión Educativa.

La propuesta de este trabajo es pensar estas destrezas no sólo vinculadas a los actos del habla manejo de las afirmaciones, las declaraciones, peticiones, ofertas y las promesas, sino de un menú más amplio que incluya la comprensión de los procesos de comunicación institucional y las herramientas que permiten intercambios más eficientes. Este proceso requiere la comprensión por parte de los actores intervinientes de una serie elementos de la comunicación interpersonal, base de los intercambios organizacionales. Lo esencial de la comunicación Polifónica contextualizada en la Gestión Educativa radica en que ella sirve a diversos fines como ser: dar a conocer con claridad y a todos los objetivos establecidos en la planeación para que se pueda desarrollar la estructura organizacional adecuada. Así mismo es también fundamental en la selección, evaluación y capacitación del personal para que desempeñen sus funciones en esta estructura.

De igual modo Solano Ledezma. y Caraballo Santana, (2015) aborda dentro de sus ideas, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Lo central de considerar la comunicación Polifónica como urgencia de actuar sobre la gestión educativa es que con ella se puede determinar si se aproximan o se alejan de los objetivos y metas institucionales propuestas las tareas y desempeños planificados, los mecanismos necesarios de ajuste para el cumplimiento de los fines institucionales a fin de convertirse en verdaderos gestores educativos.

Dentro de los objetivos que propongo en este trabajo doctoral, acentué como ejes específicos para el desarrollo comunicación Polifónica contextualizada. Comprender y definir objetivos de comunicación interna y externa de la institución; Planear, elaborar e implantar políticas de comunicación; Advertir la importancia de las



políticas organizacionales para el crecimiento institucional; Despertar la creatividad para proporcionar interacción con el grupo interno y externo; Colaborar a desarrollar proyectos de comunicación de diferentes medidas sin caer en lo impositivo e Incentivar tareas de gestión de la comunicación en miras a la calidad institucional respetando al Ser desde su complejidad.

Conclusiones

En el presente análisis, la Gerencia me orienta a criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y el talento humano. La controversia en torno del concepto de gestión educativa en los círculos académicos de todo el mundo me remite a la filosofía de la ciencia, política del conocimiento, modelo de sociedad y concepto de ser humano como actor individual y social. Como puede apreciarse, Otra mirada de la realidad para trascender en la relación dialógica gerencial, responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer. A su vez, como estamos históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos con su presente y su futuro, la definición de Gerencia debe retratar también una filosofía social elaborada a partir de la perspectiva cultural y política de América Latina y el Caribe en el contexto global de la nueva realidad transdisciplinaria de la Gerencia.

A partir de distintas posturas filosóficas; ente ellas Zemelman, Hugo. (2005), es posible pensar en distintos tipos o dimensiones o sinergias de la Gerencia, como, por ejemplo, calidad instrumental frente a calidad sustantiva, y calidad individual frente a calidad colectiva. En este trabajo se adopta un concepto integral de Gerencia, de tal forma que calidad sustantiva incluya calidad instrumental, y calidad colectiva comprenda



calidad individual. Para los objetivos del presente trabajo, dicho concepto de Gerencia está asentado en la intersección correcta de los principios de libertad y equidad tal como son interpretados históricamente por los actores sociales en su medio cultural. Esta definición implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta, con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de bien común.

El primer valor del bien común sobre el cual se asienta la Gerencia es la libertad, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre. Sin embargo, el ejercicio de la libertad individual está socialmente vinculado, lo cual introduce el segundo principio en el que se asienta la calidad de vida humana: la equidad. Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la Gerencia implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.

La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de la gestión educativa es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la gestión educativa.

Por lo que, Otra mirada de la realidad para trascender en la relación dialógica gerencial se fundamenta en la premisa que la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo. La estrategia se basa, además, en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la



participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza. Finalmente, la participación democrática hace posible la adopción de opciones existenciales relevantes y significativas para los actores sociales que tratan de construir la civilización humana a la luz de la intersección correcta de los principios de libertad y equidad. En la educación, que tiene por función construir y distribuir el conocimiento, el razonamiento es que la participación democrática favorece la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

Referencias

- Bajtín, M. (2012). *Teoría y estética de la novela*. Trabajos de investigación. España: Taurus.
<https://es.scribd.com/.../Teoria-y-Estetica-de-La-Novela-Mijail-Bajtin-Libro-Completo>
- (2005). *Problemas de la poética de Dostoieski*. México: Fondo de Cultura Económica.
<https://filologiaunlp.files.wordpress.com/2011/08/la-palabra-en-dostoievski.pdf>
- Ball, S.. (2013) *Foucault y la educación. Disciplina y saber*. Madrid: Ediciones Morata.
<https://detemasytemas.files.wordpress.com/.../33377884-stephen-j-ball-foucault-y-la-e..>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1.999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5929*, Caracas, Venezuela.
<https://www.unicef.org/venezuela/spanish/ConstitucionRBV1999-ES.pdf>
- Ducrot, O. (1985). *El decir y lo dicho. Polifonía de la Enunciación*. Buenos Aires: Hachete.
ides.org.ar/wp-content/uploads/2012/03/Teoria-y-metodos.pdf



Freire, P. (1975). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI Editores.

publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista16_S5A3ES.pdf

----- (2014). *Pedagogía de la autonomía*. Paz e Terra SA. Sao Paulo. (Consulta: 2016, 01 de noviembre) www.buenosaires.gob.ar/areas/salud/dircap/mat/matbiblio/freire.pdf

Garrido V. (2018). *Razón y Palabra*. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. www.razonypalabra.org.mx. http://razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf

Horkheimer, M. y Adorno, T. (2017) *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid: Akal.

https://www.akal.com/libro/dialectica-de-la-ilustracion_33829/

Pozner, P. (2010). *El directivo como gestor de los aprendizajes Empresariales*. Buenos Aires: Aique.

www.bnm.me.gov.ar > Catálogo y Biblioteca Digital

Solano L. y Caraballo S, (2015). *Sujeto docente y geopolítica del conocimiento en los espacios universitarios emergentes*. Saber vol.27 no.2. Escuela de Ciencias de la Salud UDO. Barcelona-Venezuela.

www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid...01622015000200012

Soler, Rafael. (2013). *La educación, polifonía de discursos-vozes*. Facultad de Educación. C/ San Juan Bosco, 7 E50009 Zaragoza. España. <file:///C:/Users/Personal2/Downloads/Dialnet-LaEducacionPolifoniaDeDiscursosvozes-4298720.pdf>. Consultado el 26/02/2023.

Valdés He. y Pérez, A. (2019). *Calidad de la Educación Básica y su Evaluación*. 1era edición. Editorial Pueblo y Educación. La Habana-Cuba.

www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/4743.pdf



Zemelman, H. (2005). *Voluntad de conocer. El sujeto y su pensamiento en el paradigma crítico*. Anthropos, Barcelona, España. <https://es.scribd.com/doc/128784245/Zemelman-Hugo-Voluntad-De-Conocer-pdf>. Consultado el 12/02/2023.

Villegas, C. (2010). *Praxeología de la Investigación Transcompleja*. En C. Villegas (Comp.), *Investigación Transcompleja: De la Disimplicidad a la Transdisciplinariedad* (pp. 185-198). Consejo de Investigaciones de Postgrado UBA.

