

# **Una mirada hacia la gerencia escolar, desde la reflexión colectiva permanente**

**Liz Mary Salazar Fermín<sup>1</sup>**

El efecto dominó derivado de la pandemia actual, hoy por hoy enquistada en el núcleo de la dinámica de vida de cada país a nivel mundial, está permeando todos los estamentos organizacionales hasta ahora considerados medianamente estables, porque su ritmo vertiginoso ha hecho que los mecanismos que se empleaban para abordar dificultades y dar respuestas consistentes a las demandas del entorno se estrellen y hagan combustión con la realidad circundante.

En el caso de Venezuela, el problema está aderezado con otros componentes producto de la crisis política, económica y social imperante, que por momentos obstaculiza el camino hacia un horizonte cargado de nuevas oportunidades.

Sin embargo, a nivel local, desde el Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH), unidad que irradia su acción en la Universidad Católica Andrés Bello Guayana, por creer firmemente en la percepción de la crisis como cambio, oportunidad y no como problema, se ha abierto un espacio, denominado "Tertulias gerenciales" ofrecido a finales del mes de mayo 2020, a tres colegios de la zona con el propósito de sensibilizar a sus equipos directivos sobre el alcance de la acción gerencial en momentos de incertidumbre, intercambiando estrategias que configuren alternativas para potenciar la gestión escolar.

El medio sugerido para materializar la propuesta fue el "Foro Chat", su frecuencia una vez a la semana, con una duración de dos horas aproximada cada encuentro. El intercambio giró sobre cinco temas considerados sustanciales para modelar la reflexión colectiva en los equipos de mandos medios de cada centro educativo, seleccionado en función del contacto cercano permanente con sus respectivas directoras.

---

<sup>1</sup> Educadora del Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano(CADH) Guayana UCAB Guayana, 13 de julio de 2020.

**Protocolo gerencial**, se estructuraron seis claves para una gestión creativa: desarrollar el pensamiento cuidante (atender el cuidado de sí y del otro), tener claridad de propósito (eleva el flujo creativo por la certeza que se tiene "hacia donde se va"), estimular la capacidad para innovar (aprender a mirar con otros ojos lo cotidiano), fomentar la reflexión colectiva permanente (cada acción realizada es importante planificarla, registrarla, evaluarla y reajustarla de ser necesario), incorporar la noción de mejora continua en los procesos (todo lo que se hace es susceptible de ser transformado) y recuperar la confianza en los talentos latentes (cada miembro del equipo a su cargo puede proporcionar desde su espacio aporte valiosos para potenciar la gestión).

**Control del estrés**, centrando la atención en la importancia de sacar las emociones "hacia afuera", "compartirlas" y de ser posible "escribirlas", para expresar lo que se siente por cualquier medio, minimizando de este modo la tendencia a reaccionar desproporcionadamente ante la presencia de diferentes estímulos del entorno. Orientando los esfuerzos a ganarle la carrera al estrés, anticipándose ante lo que pudiera venir, privilegiando la importancia del pensamiento estratégico.

**Acompañando a tu equipo**, hacerlo en un entorno de tanta incertidumbre, requiere pasarse el swiche, resetear el cerebro constantemente y programarlo para lograr los objetivos requeridos, para ello es vital: mantener actualizada la información sobre las condiciones personales y laborales del personal que se tiene a cargo, ordenar ideas sobre el trabajo que se lidera y gestiona, hacer balance de los logros obtenidos, promover reflexión desde lo que se está sintiendo de forma genuina, identificar los miedos, ofrecer feedback a cada miembro del equipo, ese que ayuda a mejorar y busca comprometer con acciones que favorezcan resultados esperados, reforzar la importancia de mantener una comunicación efectiva, oportuna y bidireccional y finalmente mantener el control y sistematización de los procesos que ejecutan, para de ser necesario, introducir mejoras oportunas.

**Gestión de tiempo gerencial**, para el desarrollo de este tema se adaptaron ideas del libro "La esencia del éxito en tiempos turbulentos" (2019) coordinado por Imelda Cisneros. En ambientes riesgosos e inciertos, de presión y angustia, la relación franca y transparente entre los miembros de la organización es un factor crítico que permite generar

armonía, equilibrio entre las unidades de la institución y un ambiente de confianza que reduce los enfrentamientos y estimula las buenas prácticas. Lo enrevesado del entorno exige competencias especiales en la que los índices de coeficiente intelectual y la habilidad técnica no son suficientes, pareciera que lo es más la competencia emocional.

No es "romántico" planificar en tiempos turbulentos, es un imperativo, que amerita tener claridad de propósito.

La definición de objetivos estratégicos y la elaboración de una hoja de ruta con los responsables para cumplirlas es crucial, es necesario tener metas claras y pensar en acciones para llenar las brechas que pudieran existir en el equipo. En ambientes de incertidumbre como el actual **la planificación debe ser corta y su revisión periódica.**

Identificar destrezas internas, reforzarlas y contar con algo muy importante: un personal con capacidad de asumir cambios, dispuestos a la innovación y con gran creatividad, fortalece el logro de objetivos en menor tiempo.

El camino al éxito y al logro gerencial trasciende con mayor fuerza, cuando se ha establecido una cultura organizacional afianzada en los valores de disciplina, planificación, orden, puntualidad, exigencia, apertura, solidaridad y respeto al otro.

**Gerenciar en crisis**, los tiempos difíciles podrán ser adversos o no, dependiendo de cómo se les enfrente. Es importante identificar si los problemas que retan a la institución son técnicos o adaptativos, cuando se enfrentan retos adaptativos resulta necesario, hacer un diagnóstico e instaurar nuevos hábitos. A nivel gerencial ante la crisis es vital desarrollar tres competencias gerenciales: cultivar la imaginación para crear opciones anticipando las estrategias y tácticas para cada caso, concienciar la importancia de la flexibilidad organizacional para poder ajustarse a los cambios y desarrollar sistemas para tomar decisiones compartidas y oportunas.

Producto del intercambio de ideas con los diferentes equipos directivos, en los momentos de encuentro, resaltan las siguientes alternativas para gestionar en tiempos de crisis: buscar respuestas diferentes a hechos habituales, desarrollar proyectos comunes que potencien la dinámica organizacional de varios centros educativos, encontrar aliados creativos, decretar premisas de trabajo, divulgarlas, y

aplicar reingeniería en los principales procesos.

Hacer de la reflexión colectiva permanente una práctica cotidiana en las organizaciones educativas, facilita el camino de líder que se aventura a recorrer el camino de la calidad, pues tiende a concentrar su atención en las personas, en sus necesidades, tiene misión de servicio, visión a largo plazo y perspectiva global, estimula las acciones de otros, desafía las competencias destructivas. Aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidades, porque si lo hace en solitario, su esfuerzo se diluye.

Son gestores del mejoramiento continuo- que contagian a otros- tan necesario para avanzar y cimentar el trabajo de las personas en la organización. El liderazgo del gerente escolar congruente y creíble se conoce más por lo que hace, que por lo que dice; por lo que promueve y alienta, que por lo que controla e impide.