

Potenciando la actitud creativa de los gerentes en educación*

Manuel Reyes Barcos

Jesús Díaz Requena

*UPEL, Instituto Pedagógico de
Miranda José Manuel Siso Martínez*

RESUMEN

El propósito de la presente es sintetizar las investigaciones realizadas en el Campo de la Creatividad y su Relación con el Desarrollo de la Gestión Educativa, lo cual constituye el marco a partir del cual presentaremos un modelo que pretende representar conceptual y adecuadamente la estructura teorizada como imagen de la realidad estudiada. Esta investigación pivota alrededor del fortalecimiento de tres ejes fundamentales: desarrollo moral, capacidad de liderazgo y habilidades técnico instrumentales. Sostenemos que la gestión educativa es ante todo un ejercicio ético, por otro lado requiere el desarrollo de importantes capacidades de liderazgo y necesita quien lo ejerza herramientas importantes tanto del área administrativa como de la función pedagógica. El gerente educativo, como lo señalan las nuevas tendencias, debe poseer capacidad para observar y modificar las emociones y los estados de ánimo de las comunidades en las cuales actúan, de esa manera puede alcanzar un mayor compromiso y arraigo al interior de las organizaciones. De igual manera, investigaciones recientes han demostrado que los gerentes educativos deben involucrarse más activamente en la supervisión y seguimiento del proceso educativo, acompañando de manera muy cercana a quienes con él trabajan. En el trabajo desarrollaremos estos tres ejes de reflexión. El Modelo aspira potenciar y desarrollar la creatividad en los gerentes educativos, de tal manera que cambie su actitud, y facilite la reflexión aún cuando conozcamos la complejidad del caso, la modalidad del proceso y el nivel de transformación que se aspira.

Palabras clave: Creatividad, Gestión educativa, Actitud creativa.

* Recibido: noviembre 2006.

* Aceptado: enero 2006.

ABSTRACT

PROMOTING A CREATIVE ATTITUDE IN EDUCATIONAL MANAGERS

The aim of this investigation is to synthesize the research carried out in the field of creativity and its relationship with the development of educational management. In this context we will present a model that attempts to adequately and conceptually represent the theoretical structure as the image of the reality studied. This research revolves around the strengthening of three basic axes: moral development, leadership capacity and technical-instrumental skills. We sustain that educational management is above all an ethical exercise, and whoever exercises it needs important tools both in the administrative as well as the pedagogical function. As the new trends show, the educational manager must be able to observe and to modify the emotions and the state of mind of the communities in which he acts, thus achieving a greater commitment and sense of belonging within the organization. Likewise, recent research has shown that educational managers must get more actively involved with the educational process's supervision and follow-up, keeping a close relationship with those who work therein. These were the three thinking axes we focused on. This model attempts to promote and develop creativity in educational managers, so as to change their attitude and promote reflection, even though we know how complex all this is, the process modalities and the level of transformation it intends to achieve.

Key words: Creativity, Educational Management, Creative Attitude.

Introducción

La necesidad de impulsar el desarrollo de la creatividad no responde a una moda en boga dentro del mercado de las ideas, ella tiene que ver con las exigencias de una sociedad marcada por el ritmo incesante de cambios, así como por el elevado nivel de incertidumbre. Ya no es posible planificar teniendo la certeza de que lo ideado puede ser alcanzado a lo largo del tiempo estipulado, situaciones diversas se presentarán a lo largo de ese tiempo, aflorarán nuevas ideas y problemas, lo que obliga a quien dirige y a quienes lo acompañan a tener que inventar, reacomodar y modificar tanto conocimientos como herramientas de trabajo. El modo tradicional de gestionar el cambio, apropiado en épocas más estables, ya no es válido.

El mundo entró en el nuevo milenio confrontando una importante cantidad de problemas y de circunstancias especiales que marcan su desarrollo. Entre esas características esenciales está el acelerado avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) la fuerte influencia de los procesos

globalizadores, las marcadas diferencias sociales, problemas de inseguridad, diferencias económicas y por sobre todo, graves rezagos educativos. Ante esta situación, la escuela no debe preocuparse sólo por enseñar, si no que debe formar alumnos que sean capaces de sobrevivir en una sociedad de información, del conocimiento múltiple y del aprendizaje continuo. Por ello, una reflexión en torno al tipo de gestión o gerencia que es necesario poner en práctica en nuestras organizaciones educativas es más necesaria que nunca. La tendencia hacia donde marchan la gran mayoría de países que han alcanzado éxito en sus estrategias de desarrollo socioeconómico, es el impulso del modelo de gestión centrado en la satisfacción de necesidades significativas de quienes integran estas sociedades.

En una sociedad dinámica y en constante cambio los volúmenes de información se incrementan de manera constante y en una progresión de tipo geométrico, además el tiempo de caducidad de la información se hace cada vez mas corto, por lo tanto, lo importante ahora, sostienen los expertos, es tener un repertorio de procedimientos, estrategias y capacidad para seleccionar la más adecuada ante un problema específico. En atención a esto, la escuela deberá poner más atención en el desarrollo de las habilidades y competencias básicas para el aprendizaje más que en el aprendizaje de los contenidos educativos (Ferrer, 1998). Por ello, necesitamos una gestión pedagógica diferente que permita tanto a docentes como alumnos, convertirse en artífices de sus propios procesos de aprendizaje.

El nuevo modelo de gestión educativa debe estar apoyado en la creatividad, entendida esta como el desarrollo amplio de capacidades de orden moral, de liderazgo y aquellas referidas a las habilidades técnico instrumentales para garantizar el mejor desempeño de las organizaciones educativas.

El propósito moral combina el cuidado y el ser competentes, la equidad y la excelencia. Tal como lo afirman algunos autores (Fullan, 1993), cuando los directores y docentes trabajan en la creación de una visión personal y ven cómo su compromiso con hacer como mejorar sus escuelas y sus aulas está vinculado con propósito de mayor trascendencia, su profesión adquiere un sentido práctico y moral. De acuerdo a esto se afirma que merece la pena luchar por el propósito moral: lograr un cambio positivo en la vida de los ciudadanos, ya que constituye una valor en si mismo y puede conducir, además, a un mayor beneficio en el desarrollo de la sociedad.

Igualmente, la gestión educativa (como la de cualquier organización humana) supone tener atribuciones para gestionar los recursos humanos, físicos, financieros y pedagógicos que permiten la consecución del objetivo que toda sociedad espera de ella: una educación de calidad sin ningún tipo

de discriminación. Estos conocimientos se representan en la forma de una caja de herramientas donde se encuentran todos aquellos recursos que nos permitan resolver las situaciones que continuamente se nos presentan, al ser tan variados los problemas que nos tocarán solucionar se requerirá que constantemente tengamos que evaluar nuestros recursos, innovar y de esa manera, nuestra caja de herramientas irá creciendo en cantidad y calidad de instrumentos, quizás sea a este nivel, donde podremos ejercer de manera más directa esa actitud creativa que consideramos necesaria desarrollar en nuestros gerentes educativos .

En tercer lugar, podemos afirmar que todo el mundo sabe que el factor más crítico para gestionar exitosamente cualquier organización humana es la calidad del líder que la dirige. Esa acción de liderazgo comporta el establecimiento de una visión de futuro claramente compartida, incentivar la comunicación y participación de todos los actores de la comunidad educativa, y de igual manera, introduce elementos de motivación y compromiso, para garantizar el esfuerzo necesario que permita alcanzar el mejor desempeño de la organización.

Para conseguirr estos propósitos de acuerdo a lo señalado en algunos estudios (González, 2005), se nos presentan algunos obstáculos importantes. En primer lugar: los docentes no cuentan con la preparación teórica necesaria para alcanzar un adecuado desarrollo de las competencias que hemos señalado. En segundo lugar: las prácticas tradicionales en la enseñanza privilegian el aprendizaje de contenidos y el tratamiento estandarizado de los estudiantes. Por último, al interior de nuestros sistemas educativos, además de promover la existencia de prácticas tradicionales en la enseñanza, se incentiva una cultura organizacional que hace poco énfasis en el trabajo en equipo, la reflexión y cooperación entre sus miembros.

Por lo tanto, el desafío central que tenemos es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modo de conducir el funcionamiento de los sistemas educativos, en que el eje central sea la creación de capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar adelante las nuevas misiones en un contexto social, incierto, cambiante y crecientemente inequitativo.

El carácter del cambio a diseñar exige la puesta en práctica de estrategias potentes que reorganicen y reestructuren la totalidad del actual modelo organizativo de la educación. Dentro de este modelo, se ha asociado el término gestión o gerencia escolar con un conjunto de acciones relativas al trámite administrativo o a la búsqueda de recursos para la escuela, colocando en un segundo lugar, lo que estimamos prioritario o esencial: **el aprendizaje de los alumnos.**

Pero la gestión escolar es otra cosa, los estudios recientes sobre escuelas exitosas (Murillo, 2004), demuestran que los logros alcanzados en estas instituciones se producen por el efecto de un proceso de gestión de las mismas que trasciende lo estrictamente administrativo. Entre las características que identifican a las mismas encontramos: son escuelas cuyas prácticas demuestran trabajo en equipos, fijan o establecen objetivos y metas comunes, promueven la cooperación, practican y viven valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

Una gestión pedagógica marcada por las características que se señalan en párrafos anteriores, debe afincarse en la formación continua de quienes ejercen las tareas de dirección de las escuelas, dándole atención a las necesidades profesionales y personales de estos profesionales. Esto ayudaría a que en las escuelas se alcance un ambiente que permita a los estudiantes el desarrollo de habilidades, competencias y estrategias necesarias para sobrevivir en un mundo cambiante, mejorar su calidad de vida y seguir aprendiendo con autonomía e independencia. En relación a esto último, es importante afirmar que el objetivo fundamental de todo gerente educativo es lograr que la escuela alcance altas cotas de desempeño, que se deben expresar simple y llanamente en un aprendizaje de alta calidad en sus estudiantes, por ello esa insistencia en introducir a los estudiantes en este esquema argumental.

Desde el punto de vista que se defiende en esta investigación, se afirma que una manera de aproximarnos a este estilo de gerencia que describimos es esta introducción, es el relacionado con el proceso de promover una actitud creativa en los gerentes. Para ello en los siguientes apartados pararemos revista a las concepciones tradicionales de la gerencia, las propuestas que surgen desde las teorías de la creatividad y de manera más específica, describimos aquellas herramientas que creemos permitirían a los gerentes educativos alcanzar una actitud creativa en su desempeño.

Se parte del supuesto general de que existen mecanismos, procedimientos y acciones que pueden potenciar la creatividad en las personas y estas podrían contribuir a que los gerentes sean más exitosas en sus labores, De igual manera, alcanzar esa necesaria actitud creativa nos permitirá que estos profesionales sean más creativos, más abiertos y atentos a las inquietudes y necesidades de quienes le acompañan en el trabajo de la escuela, fomentar la cooperación y la participación, y sobre todo, generar un ambiente de trabajo donde prevalezcan valores como el de la tolerancia y la comprensión. Por otro lado, el ser creativo puede ser considerado sinónimo de productividad en la medida en que gerentes y trabajadores pueden contar con nuevas ideas, mejores instrumentos, crecientes capacidades para afrontar todas las situa-

ciones que se presentan en el acontecer de las organizaciones educativas. Por esta razón, cabe la insistencia en afirmar la necesidad de promover en los gerentes el desarrollo de una actitud creativa.

Paradigma Tradicional de la Gerencia

La gerencia, más que una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización, bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.

Existen muchas definiciones de gerencia, Crosby (1988), la define con "el arte de hacer que las cosas ocurran". En tanto Krygier (1988), opina que es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

La tarea de la gerencia consiste en interpretar los objetivos de la institución y transformarlos en acciones mediante planeación, organización, dirección y control, es decir, se debe considerar la gerencia como un proceso el cual debe ser analizado y descrito en términos de las funciones fundamentales antes mencionados. En la práctica el gerente puede ejecutar simultáneamente todas o algunas de ellas. Con algunas diferencias por la naturaleza y nivel de las organizaciones, definimos las funciones de la siguiente manera:

Planeamiento: Una vez que los objetivos son determinados, los medios necesarios para lograrlos son presentados como planes, estos determinan el curso de la organización y la proveen de una base que permite estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de ellos.

Organización: La organización es creada con la finalidad de llevar a la práctica y ejecutar los planes, la gerencia debe determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante los planes elaborados.

Dirección: tiene que ver con los factores humanos de una organización y envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, de la forma como se logre vincular estos factores dependerá el éxito o fracaso de la gerencia.

Control: Su propósito es medir cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación para determinar las acciones correctivas, si las hubiere y remediar que encauce la ejecución en consonancia con las normas establecidas.

En cuanto a los enfoques sobre este tema, existe una variedad de ellos que ofrecen una visión amplia sobre la gerencia: Chiavenato (2001), explica que la teoría de la gerencia surgió con el "énfasis en las tareas" a partir de

la escuela de administración científica de Taylor, casi simultáneamente fue enriquecida con el “énfasis en la estructura” consecuencia del enfoque anatómico de Fayol (Teoría Clásica), con el enfoque burocrático de Weber (Teoría de la Burocracia) y con el enfoque estructuralista. Recientemente, la reacción humanista se inicia con la escuela de las relaciones humanas, centrada en el “énfasis en las personas”, seguida esta por la escuela del Comportamiento Organizacional” y por el movimiento del Desarrollo Organizacional, que elevan las características humanas y democráticas de las organizaciones exitosas.

A partir de la teoría de los sistemas, surgió el “énfasis en el ambiente”, entendido el contexto general donde se inserta la organización”, cuyo apogeo llegó con la teoría situacional, que enfatizó también el elemento tecnológico.

Actualmente la teoría de la gerencia considera simultáneamente cinco variables: tareas, estructuras, personas, tecnología y ambiente, las cuales son independientes e interactuantes.

El Gerente

Latroph (citado en Mora, 2006), opina que un gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, conocer el área de trabajo, tener metas claras, mantener la política de puertas abiertas y contagiar a sus subordinados con su visión para que estos se adhieran a ella con entusiasmo.

Alvarado (1990), señala que el gerente existe para ejecutar la misión de la organización, es el individuo que realiza acciones inherentes al proceso de la gerencia y dirige el trabajo de otros.

Rojas (2005), sostiene que una característica de los líderes que debe ser aprendida por quienes dirigen organizaciones, es su capacidad para observar y modificar las emociones y los estados de ánimo de las comunidades en las que actúan. Referido al espacio de la escuela se afirma que una de las tareas más importantes, es crear estados de ánimo que posibiliten el logro de los aprendizajes de todos los alumnos. Por lo tanto, se crean situaciones que posibilitan cambios profundos y duraderos en la vida escolar.

En esta investigación, consideramos que Gerente es aquel que tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido. Además de tener la medida exacta de la eficiencia y eficacia para lograr las metas, pensamos que en el siglo XXI, el paradigma debe cambiar, el gerente sin perder su autoridad, sin abandonar su responsabilidad, debe saber delegar, conocer a su gente, buscar rodearse

de los mejores profesionales, implantar una cultura participativa, potenciar la innovación y aumentar el conocimiento dentro de su organización.

Para impulsar los cambios necesarios en la gerencia del siglo XXI, el gerente debe poseer algunas características que le ayuden a influir en la conducta de sus colaboradores, entre las cuales podemos citar:

Liderazgo: Para su líder es necesario tener claridad y ubicación en el trabajo gerencial, el líder da libertad a sus colaboradores supervisando los resultados, enseña a partir de sugerencias, escucha a su personal, tiene un trato amable, cordial y atento con los demás, su conducta es flexible y abierta al dialogo, no juzga comprende más que lo que critica, es humilde y solidario.

Creatividad: genera ideas nuevas, es tolerante, admite sus errores, es flexible, utiliza la analogía.

Inteligencia: La inteligencia no va unívocamente ligada a un buen expediente académico o a los resultados de algunos test, esto influye pero no es determinante, un gerente inteligente maneja con asertividad las relaciones interpersonales, tiene una clara comunicación y excelente disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y de situaciones y hace buen uso de los métodos de trabajo.

Dotes de mando: Es evidente que el gerente, ha de saber mandar, sin ser autoritario, hay que combinar el ordeno y mando con la comprensión para lograr el equilibrio.

Capacidad de Comunicación: El gerente debe saber llegar a los demás, saber hablar, entender y hacerse entender. Debe motivar a su personal a través de la información permanente, con ello la institución se fortalece.

Capacidad de Escuchar: Es imprescindible escuchar al personal, captar los mensajes, informaciones o datos que ellos aportan, ofrece posibilidades ciertas de éxito en una gestión.

Para mencionar todas las características que debe poseer un gerente, necesitaríamos un artículo aparte, por esta razón sólo mencionamos las que a nuestro juicio son fundamentales.

Existe un problema, conocido por todos en el desarrollo de la actividad gerencial, aunque frecuentemente lo ignoramos, es imposible no advertirlo, se trata de la ineptitud de algunas personas que son "Gerentes".

Entendemos ineptitud, según Socorro (2006), como la carencia de aptitud para algo, la inhabilidad e incompetencia e incluso la muestra de necesidad o incapacidad para algo en particular.

Un gerente es inepto cuando es incapaz de aceptar sus limitaciones, aunque sepa que las tiene, de generar un ambiente grato e inspirador en el escenario laboral y cuando, deliberadamente o no, se induce a los subordinados a experimentar un sentimiento de rechazo o desaprobación.

Existe un indicador inequívoco de ineptitud gerencial, los empleados se quejan en los momentos en que saben que el supervisor no puede escucharlos, lo hacen clandestinamente en cualquier espacio que les proporcione cierta seguridad para expresar abiertamente y sin censura lo que opinan de su superior.

Este tipo de gerente, obviamente, perjudica a la organización, toda vez que, genera sentimientos de frustración reduce la motivación, produce en los demás pérdida del interés por el trabajo.

Generalmente, los empleados no renuncian a la Institución sino al gerente de su Departamento o Unidad, esto debe ser un punto de reflexión para todo aquel que tiene bajo su responsabilidad personal, y que sabe, de alguna manera que no está en condiciones de gerenciarlo.

DIFERENCIA ENTRE UN GERENTE EFICAZ Y UN GERENTE INEPTO

Gerente Eficaz	Gerente Inepto
Gerencia facilitando los procesos trabajando en equipo	Gobierna exigiendo soluciones desde su oficio sin tener la mínima idea de lo que pide.
Organiza y administra el tiempo, no todo es urgente	Requiere días de 36 horas, todo es urgente, exige todo el esfuerzo posible a su personal, pero cuando tiene un compromiso no laboral no duda en retirarse.
Es capaz de tomar las riendas de cualquier proceso de la organización para que esta no se detenga	Justifica las ausencias de buenos resultados en situaciones donde el personal que han asignado para una tarea en particular no asiste
Busca soluciones ingeniosas a los problemas de su área, es abierto a escuchar a su personal y les reconoce públicamente sus aportes.	Vende las ideas de su personal como suyas, la modifica y las presenta como de su Autoría.
Busca la manera de propiciar el crecimiento de su personal	Busca limitaciones para evitar que su personal crezca
Maneja el Estrés y la inteligencia emocional, promueve la creatividad y la innovación	Se muestra estresado y de mal humor, emplea expresiones como "traten de no ser creativos"

Las características anteriores, no se cumplen en todos los casos, existen gerentes ineptos con tipología única y particular, aspiramos que en su organización todos los gerentes sean eficaces.

Gerencia educativa

Puede entenderse como el conjunto de medios adecuados de los cuales dispone la escuela para encauzar y realizar la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia la superación constante en todos sus aspectos.

La organización escolar debe ordenar la compleja estructura de la escuela, sometiéndola a normas que permitan que todos los elementos materiales y humanos, que en ella intervienen, cualquiera sea su carácter o papel contribuyan eficazmente a que cumpla su función educativa.

Aragón (2006), opina que no existe suficiente consenso que unifique los criterios en torno a una definición de administración educativa, sin embargo, agrega, que esta responde a los mismos intereses de cualquier otra organización, por lo cual se hacen extensivos los mismos principios de la administración.

Lemus (1975), define la gerencia educativa como la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación.

Pastrana (1994), expone que administrar significa constituir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin institucional. En tanto Koontz (1995), determina que la Gerencia Educativa cumple las mismas funciones que la Gerencia de cualquier Organización.

En virtud de lo anterior, es necesario que el Administrador y/o Director de la institución educativa conozca y maneje estas funciones para que las aplique a cabalidad, así como tener bien clara la naturaleza y misión de su institución a fin de llevar estas funciones al contexto educativo para dar así aplicación práctica al concepto de gerencia educativa.

La preocupación sobre la manera que se desarrolla el proceso gerencial en las instituciones educativas plantea la necesidad de pensar en incorporar estrategias creativas que ayuden al fortalecimiento y desarrollo de las mismas de tal manera que permanezcan en el tiempo, se posicionen y sean competitivas.

En suma, tal parece que ante el contexto planteado surge la necesidad de que los gerentes se transformen en agentes de cambio donde la creatividad sea el principal elemento de fuerza.

Creatividad

La creatividad es un fenómeno complejo que necesita de las capacidades y acciones individuales, así como de las colectivas y de los ambientes adecuados, si se logra combinar estos tres factores: propósito moral, liderazgo y habilidades técnico instrumentales; se generaran en la gerencia educativa procesos y productos creativos, ya que ellos son potenciadores de los rasgos creativos en las personas. Por supuesto, no es suficiente con tener en las instituciones personas caracterizadas por su creatividad, ello debe ir acompañado de motivación, métodos y técnicas que permitan que tal potencialidad se mantenga.

En una gerencia educativa caracterizada por la creatividad hay que incorporar la visión pedagógica creativa del gerente, es decir, se deben conjugar los actores, escenarios y estrategias creativas que coadyuven a consolidar acciones creativas que ayudaran a logros originales y pertinentes tanto en los procesos de aprendizaje como de construcción de productos creativos.

Reyes (ob.cit), indica que la estrategia es un instrumento comunicador de la gerencia, sin el cual quedaría en mera especulación teórica. La creatividad como proceso de pensamiento de vida, como capacidad mental y solución de problemas, como producto e ideación como interacción con el medio, como actitud personal, dará pie a estrategias diferentes.

Oropeza (1994), expone que la creatividad se entiende como el resultado objetivo, tangible o intangible de una idea creativa. Es decir, una idea para ser innovadora debe ser implementada y funcionar, y la creatividad es el vehículo para obtener en la organización ideas originales, pertinentes y relevantes.

Rodríguez, (1995), opina que la creatividad empresarial no culmina en un buen plan, sino que nos exige aprender a construir nuestras ideas hasta sacarlas de nuestros cerebros, de nuestros escritorios y de nuestras reuniones y convertirlas en realizaciones exitosas.

La creatividad gerencial trata que la dirección transforme las conductas creativas en expectativas explícitas. El sólo hecho de anunciar el plan de un cambio de cultura organizacional puede llevar a un florecimiento casi espontáneo de creatividad.

Luego de analizar los planteamientos anteriores y de observar el sistema educativo venezolano, en lo que a gerencia se refiere, concluimos que estudiar el proceso gerencial rico en incentivos creativos, puede resultar interesante.

Castillo (2003), hace referencia al potencial personal como posibilidad de generar ideas nuevas, esto es aplicable tanto a niños como adultos. Este potencial es susceptible de ser desarrollado mediante la estimulación creativa.

En tanto **De Bono (1995)**, expresa que la enseñanza y entrenamiento en el empleo de las técnicas y estrategias creativas es un elemento fundamental en el proceso general de la introducción a la creatividad, sin entrenamiento y enseñanza estas quedarían en un estado rudimentario, por tanto, conviene fortalecerlas para crear un sólido contexto de trabajo que contribuya a elevar las potencialidades existentes. Para lograr el resultado deseado de las estrategias y para activar el pensamiento creativo, es necesario que no existan juicios de valor y opiniones, a fin de estimular una actitud creativa que propicie la expresión de ideas diferentes y la fluidez de diversidad de aplicaciones.

Queremos plantear la posibilidad cierta del uso de estrategias creativas tales como: el arte de preguntar, las asociaciones forzadas, el check list, los escenarios creativos, el torbellino de ideas, el esqueleto del pez, los seis sombreros para pensar y los seis pares de zapatos para la acción en la gerencia educativa, es cierto que ellas no hacen que las personas sean creativas ni dan directamente el potencial a quien no lo tiene, pero desinhiben, desbloquean y facilitan el acceso a la reserva preconsiente, cuando existen dificultades por la vía lógico racional.

Como aporte de este trabajo se propone un modelo que pretende representar conceptual y adecuadamente la estructura teórica como imagen de la realidad estudiada, potenciar la actitud creativa de los gerentes educativos tendente al mejoramiento de la gerencia, el mismo contempla tres fases que persiguen facilitar la reflexión, aún cuando conocemos la complejidad del recurso utilizado, la modalidad del proceso y el nivel de transformación que se aspira.

El modelo está conformado por 8 estrategias creativas, las cuales actúan sobre 6 rasgos de creatividad, el mismo puede ser de aplicación individual o colectiva, dirigido a potenciar la creatividad en los rasgos considerados por los autores del presente modelo: En cuanto a las estrategias creativas propuestas éstas no tienen una función preestablecida sobre los rasgos, sino que actúa sobre todos en total independencia, ellas potencian en los gerentes los rasgos de creatividad que se desee de acuerdo con la necesidad de desarrollo que se requiere.

En la búsqueda de un modelo aplicativo para potenciar y desarrollar la creatividad en los gerentes, el modelo propuesto se caracteriza por ser flexible y polivalente, dinámico toda vez que en él se desarrollan determinados procesos los cuales son susceptibles de cambio, se valora la libertad, la iniciativa y la capacidad de decisión se regula y normaliza lo fundamental, es auto perfectible ya que su dinamismo interno permite una continua innovación con pluralidad de alternativas que permiten se pueda trasladar a otros entes.



Regresando al ámbito escolar, diríamos que un adecuado modelo de gestión produce un fuerte impacto en el logro de una mayor eficacia escolar. Esta adecuada estructura de gestión posibilita la participación de la comunidad y se avanza hacia un enfoque de conducción que distribuye y delega tanto las acciones como el poder.

A manera de conclusión, un estudio reciente realizado por Tim Waters, Robert Manzano y Brian Mc Wulky identificó un conjunto de factores que identifican las organizaciones escolares exitosas, como verán la casi totalidad de ellas están asociadas a nuestra concepción de lo que debe ser el modo como debe funcionar un gerente o director de un centro escolar, quien alcance un porcentaje importante de estas características logra alcanzar el perfil de un buen gerente. Las características señaladas, de manera resumida, son:

- **Cultura:** Se comparten creencias, sentido de comunidad y cooperación
- **Orden:** Están establecidas de manera clara las reglas y normas de funcionamiento.
- **Disciplina:** Los docentes concentran todo su esfuerzo en la labor de enseñar.
- **Recursos:** se entregan los materiales y oportunidades de desarrollo profesional necesarias para desempeñar su labor.
- **Currículo:** El gerente conoce y se involucra en el diseño, ejecución y evaluación del currículo.
- **Enfoque:** Existe una visión clara de lo que se quiere alcanzar
- **Estrategias de Enseñanza:** Promueve la adopción de estrategias que potencien los aprendizajes de los alumnos.
- **Visibilidad:** tiene contacto cualitativo e interacciona con docentes, estudiantes y representantes
- **Estímulo en lo Cotidiano:** Reconoce y premia los logros personales
- **Comunicación:** Establece fuertes líneas de comunicación con docentes y estudiantes
- **Relaciones con el Entorno:** Representa al colegio con entes externos
- **Incorpora y Participa:** Involucra a la comunidad en el diseño, implementación de decisiones y políticas a poner en práctica en la escuela.
- **Afirmación:** Reconoce y celebra los logros, así como evalúa los fracasos.
- **Relaciones:** Demuestra preocupación por aspectos personal de los miembros de una organización
- **Optimizados:** Inspira, lidera y promueve innovaciones
- **Agente de Cambio:** Promueve el cambio permanente, no se conforma con el actual estado de cosas.
- **Líderes/Creencias:** Comunica y opera desde fuertes ideales y creencias sobre la actividad educativa.
- **Monitorea y Evalúa:** Genera un actitud de revisión e investigación sobre la práctica

- **Flexibilidad:** Adopta un comportamiento de liderazgo a las necesidades de una situación actual y no se inquieta con la disidencia
- **Conciencia de La situación:** Está consciente de los detalles y el trasfondo en la gestión de la escuela y usa esta información para responder ante situaciones o problemas potenciales
- **Estimulación Intelectual:** Promueve la búsqueda de información sobre nuevas teorías o enfoques sobre el aprendizaje, crea espacios de discusión en el centro.

En materia de gerencia no existen patrones definitivos para guiar las acciones, lo que debe privar es el lograr un balance adecuado entre el conocimiento y las habilidades. Un gerente eficaz no debe tan sólo saber que hacer, tiene que reconocer cuando es adecuado y por que es necesario hacerlo. Un buen conductor promueve un estilo de liderazgo que incentiva la velocidad y profundidad del cambio y al mismo tiempo genera esfuerzos para conservar aquellos aspectos más significativos de la cultura, valores y normas que son dignos de preservar. De igual manera, saben que políticas, prácticas, recursos se han de establecer y cómo ordenarlos de acuerdo a las prioridades de la organización.

Referencias

- Aragón, F. (2006). *La Administración Educativa*. Documento en Línea. Disponible: <http://www.sec-sonora.gob.mx/ve/htm>. (consulta: 2006, junio 16).
- Alvarado, J. (1990). *El Gerente en las Organizaciones del Futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.
- Castillo, A. (2003). Creatividad y Tecnología. *Tópica Extensa*. 3 (3).96-111.
- Crosby, P. (1988). *Dinámica Gerencial*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001): *Administración*. Bogotá: Mac Graw-Hill.
- De Bono, E. (1995). *El pensamiento Creativo*. Barcelona: Paidós
- Fullan, M. (1994). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Ediciones Akal (Colección Educación Pública).
- Gardie, O (1995). *Proyecto Escuela Creativa*. Ponencia presentada en el II Encuentro Creatividad y Educación. Maracay.
- González, J.L. (2005). De la Gestión Pedagógica a la Gestión Educativa en: *Observatorio Ciudadano de la Educación*. Volumen V, número 185, México, agosto 2005.

- Koontz, H. (1995). *Elementos de Administración*. México: Mac Graw-Hill
- Krygier, A. (1988). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones?* Gerente.
- Lemus, L. (1975). *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Murillo, F.J. (2004). *Investigación Iberoamericano sobre Eficacia en la Escuela*. Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia.
- Mora, C. (2006). *La Importancia de ser Gerente*. (Documento en Línea). Disponible: [\(consulta:2006,junio 08\)](http://www.degerencia.com./articulo.php).
- Oropeza, R. (1994). *Creatividad e Innovación Empresarial*. México: Editorial Panorama.
- Pastrana, L. (1994). La Dimensión Administrativa en las Dimensiones de la labor de Gestión. *Antología de Administración Educativa*. P.158-173.
- Reyes, M. (2003). *Las Estrategias Creativas como Factor de Cambio en la Actitud del Docente para la Enseñanza de la Matemática*. Trabajo de Ascenso no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Miranda. Miranda.
- Rodríguez, M. (1995). *Mil Ejercicios de Creatividad*. México: Mac Graw-Hill.
- Socorro, F. (2006). *Gerentes Ineptos: ¿Reconoce alguno en su Empresa?* (Documento en Línea). Disponible:<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/ineptos.htm>. (consulta:2006,junio 09).
- Velasco, J. (2003). *Ética y Desarrollo Humano*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Oficina de Santo Domingo. Notas de Clase del Curso sobre Desarrollo Humano.