

**EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA
EN SU LABOR COTIDIANA**

**THE PRIMARY EDUCATION DIRECTOR'S PERFORMANCE
IN THEIR DAILY WORK**

Lilian Angulo

nayive30@yahoo.com

Profesora de Educación de la Universidad de Los Andes

Nelly Chacón

nellychaconrosales@hotmail.com

Profesora de Educación Inicial. MPPE

Rosa Rosales

rosaelenarosales@hotmail.com

Profesora de Educación Inicial. MPPE

Recibido: 01 junio 2012 / Aceptado: 22 junio 2012

Resumen

No cabe duda, el Director de una escuela es considerado el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. En consecuencia, el desempeño del Director constituye un factor importante, por cuanto las actividades técnicas, docentes, administrativas, pedagógicas y orientadoras que se lleven a cabo marcarán el rumbo de la organización escolar.

La presente investigación ahonda en el análisis del desempeño de los Directivos Escolares de Educación Primaria, a partir del estudio de caso de dos instituciones educativas. La observación de dos realidades distintas a través de las entrevistas, el diario del investigador y la opinión de los docentes devela la actuación del director en el ambiente escolar, sus actitudes frente a los problemas de la institución, las decisiones que toma en determinado momento, la aceptación o no de los miembros de la organización, sus fortalezas

y debilidades, sus creencias y perspectivas a futuro. Esta indagación permitió detallar de manera cercana las teorías que posee el Director y descubrir que muchas veces una cosa representaría lo que se dice y otra muy distinta lo que se hace, todo con la finalidad de registrar los hechos más sobresalientes sobre la situación estudiada, así como el establecimiento de conexiones significativas entre el conocimiento práctico y el teórico.

Palabras claves: director escolar, desempeño, práctica, gestión administrativa, gestión pedagógica.

Summary

The director's performance is an important factor, because the technical, educational, administrative, teaching and conducting guiding set the course of the school organization. This article is the product of a research paper that delves into the analysis of the performance of Educational Administrators of Elementary Education, from the case study. The observation of different realities through interviews, the researcher's journal and the opinion of teachers reveal the performance of two directors in the school environment, their attitudes toward the problems of the institution, the decisions made at some point, the acceptance or rejection of members of the organization, its strengths and weaknesses, beliefs and future prospects. This exercise resulted closely detail the theories held by the Director and discover that often represent something that is said and quite another to what is done, generating significant differences between the practical and theoretical knowledge.

Key words: school director, performance, practice, administration, educational management.

Introducción

La Educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos de una organización escolar. Estas consideraciones dan especial relevancia a la administración educativa, puesto que ella es la encargada de velar para que la inversión hecha en materia educativa obtenga los objetivos y las metas propuestas.

La tarea de mejorar la educación y de impulsarla de forma adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista relevante y digno: El Director Escolar. No cabe duda de que el director de una escuela es considerado el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las

normas y lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación; es la persona designada o autorizada por dicho ente, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la institución educativa tal y como se designa en la Ley Orgánica de Educación (2009).

El rol que cumple el Director constituye un factor importante, por cuanto las actividades técnicas, docentes, administrativas, pedagógicas y orientadoras que se lleven a cabo marcarán el rumbo de la organización escolar. Las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la planificación, razón por la cual el Director escolar debe cumplir su labor interrelacionando cada fase del proceso administrativo de acuerdo a las necesidades y contexto en el que está inserta la escuela, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

Si consideramos ahora en conjunto las fases del proceso administrativo, en éstas se incluyen las habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar garantía pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. Sin embargo estas habilidades en cierto momento requieren un marco de flexibilidad necesaria para adaptarse al contexto que rodea la escuela y amoldarse a las necesidades y demandas que ella genere. Hablar de procesos administrativos en una organización escolar es muy distinto a las particularidades de una empresa, compañía o industria.

La escuela tiene singularidades propias que le dan su sello exclusivo. Por un lado, la escuela trata de apegarse a una corriente generadora de cambios e innovaciones. Por lo tanto, no es de extrañar que si en una sociedad se busca implantar reformas, primero colocará la mirada sobre la escuela. Por otro lado, y contrariamente, son muchos los factores que impiden que la escuela termine navegando en la corriente del cambio, siendo una de estas razones el desempeño que tiene el capitán de la escuela, es decir, el Director escolar.

Los argumentos señalados anteriormente reflejan que los directivos de las instituciones educativas deben ser funcionarios técnica y humanamente capacitados, creativos e innovadores y con una actitud permanentemente hacia el cambio, con excelente motivación que exprese su compromiso, iniciativa y optimismo hacia la tarea educativa, con habilidades sociales o capacidades que induzcan respuestas positivas de los demás y se exprese en la influencia que logra en las personas que están a su cargo.

Sin embargo en la práctica se descubren otras realidades. Múltiples tareas requieren la atención del Director escolar, las cuales se desconocen. Por ejemplo, ¿cómo es la participación del directivo en las prácticas pedagógicas de la escuela?; ¿cuál es la dinámica existente en las organizaciones escolares donde el liderato debiera ser ubicarse en los directivos?; ¿cómo es la acción del Director con los docentes, alumnos, padres y representantes?; ¿cómo es la planificación del Director?; ¿cómo enfrenta los obstáculos?; ¿qué elementos se instituyen en su acción?; ¿qué estrategias utilizan los Directores para evaluar la labor institucional y educativa de todos sus miembros?

De allí, la necesidad de generar mecanismos para una constante evaluación del desempeño del directivo que lleven a la valoración de la práctica gerencial; tomando en cuenta la posibilidad de concebir una actuación de crítica positiva, en la que se pretenda alcanzar un mayor conocimiento y control de las variables que concurren en la vida gerencial del directivo. Por ello, es motivo de este estudio ahondar en el análisis del desempeño del gerente escolar como espacio para la reflexión y el cambio, así como la forma cómo se abordan diversos aspectos administrativos. Ante la situación planteada surgen los siguientes objetivos de investigación:

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Conocer el desempeño de los Directivos Escolares de Educación Primaria, a partir del estudio de casos de dos instituciones educativas.

Objetivos específicos

1. Identificar la práctica gerencial de dos directivos escolares.
2. Examinar el rol que desempeñan dos directivos escolares en las prácticas pedagógicas de la escuela.
3. Describir la dinámica existente en las organizaciones escolares cuyo liderazgo corresponde a los directivos.

Justificación

Lo antes descrito, permite señalar que el estudio se considera relevante, porque existe la necesidad de fortalecer la práctica gerencial y pedagógica del docente directivo para que asuma que la calidad educativa dependerá de la capacidad asertiva que éste tenga como ser social, participativo, mediador y evaluativo de todos los actores que hacen vida en la organización escolar. Conocer el desempeño de los Directivos Escolares se ajusta a un método cualitativo basado en la observación de la práctica gerencial del directivo, sus

actitudes frente a los problemas de la institución, sus relaciones interpersonales, logros pedagógicos de los docentes y la actitud que manifiesta su acción gerencial diaria. Esta indagación permite detallar de manera cercana las teorías que posee el Director y descubrir que muchas veces una cosa representaría lo que se dice y otra muy distinta lo que se hace. Por esta razón, es importante abordar el constructo de la Teoría de la Acción que posee el Director.

En el ámbito de la administración educacional, el estudio tiene como fin desarrollar un proceso auto-reflexivo, crítico y compartido que involucre y muestre la dirección que toman las acciones educativas; por cuanto, adentrarse en la complejidad de la escuela permite descubrir que ella es única e irrepetible, que cada caso es particular y el mismo análisis demuestra las particularidades de cada director. Al mismo tiempo, pretende profundizar el análisis de los estamentos teóricos que sustentan el hecho educativo, desde el punto de vista de la práctica gerencial y pedagógica del directivo, la evaluación y autoevaluación, y la diversidad de relaciones que tienen que ver con el deber ser y el hacer del desempeño directivo.

Presentando la realidad pedagógica que desde la teoría supone múltiples roles, es necesario mostrar el enfoque en el cual se situó la investigación.

Marco Metodológico

Conociendo el objetivo de esta investigación, el problema deriva en un enfoque de naturaleza cualitativa, por cuanto en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa.

Método de la Investigación

La presente investigación tuvo por finalidad describir el desempeño de los directivos escolares de Educación Primaria. El estudio se enmarca dentro de la modalidad del estudio de casos múltiples. En consecuencia, se mostrarán realidades distintas que probablemente se podrían ajustar a otras situaciones o ambientes similares, así, se describe la participación del Director en las prácticas administrativas y pedagógicas.

El desempeño del Director es diverso, cumple infinidad de tareas; lo importante es reconocer cómo desde la acción el directivo aborda su responsabilidad, para descubrir qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace, ya que desde esta perspectiva sus acciones tendrán incidencia en la calidad y efectividad del hecho educativo.

Unidades de Observación

El estudio tuvo como escenario dos Escuelas de Educación Primaria ubicadas en el municipio Campo Elías del Estado Mérida. Se tomó como principales unidades de observación a los directivos de estas instituciones. También se entrevistaron a los otros miembros (docentes, personal administrativo y de mantenimiento) considerando que las acciones, comportamientos, actitudes del Director influyen en el ambiente escolar.

Los directores que participaron en el estudio fueron seleccionados de manera intencional utilizando como criterio los siguientes aspectos: posibilidad de encuentros para recabar y seleccionar la información, facilidad de diálogo y disposición para colaborar con la investigación.

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se aplicaron para desarrollar esta investigación fueron la observación a los directivos, utilizando como instrumento el diario del investigador a través de la observación participante. Las investigadoras se involucraron en el proceso formando parte del quehacer cotidiano del directivo en las instituciones investigadas, asistiendo a reuniones, asambleas de padres y representantes, acompañamiento al directivo en la gestión administrativa, las gestiones que realizaba fuera de la institución, entre otros aspectos. También se realizaron entrevistas de carácter semi-estructurado dirigidas a los directivos, con la intención de obtener y registrar la información sobre sus funciones gerenciales, pedagógicas y administrativas.

De igual forma se utilizó el diario del investigador. Se consideró oportuno llevar este tipo de registro porque en él se describen realidades, interacciones o experiencias en escenarios y momentos diferentes utilizando el detalle en los acontecimientos. Algunas observaciones fueron escritas fuera del escenario dado que existen situaciones en las que debe existir empatía, naturalidad, seguridad y confianza entre los participantes. En definitiva, fue una guía para la reflexión sobre la práctica, porque permite al investigador realizar interpretaciones y posturas personales acerca de los diversos acontecimientos escolares.

En tal sentido, en la presente investigación se aplicaron tres instrumentos, que mostraron tres perspectivas diferentes: el diario del investigador ofreció la mirada del investigador; las entrevistas reflejaron la percepción del Director y los cuestionarios revelaron la apreciación de los docentes y personal administrativo.

Esta multiplicidad de instrumentos permitió obtener una información más veraz sobre la problemática abordada y verificar el fenómeno en toda su extensión. Por consiguiente, la triangulación se validó de tres maneras: a) a través de la contrastación de la información obtenida y de su interpretación, considerando las fuentes. b) a través de la convergencia de información sobre un mismo fenómeno obtenido mediante el uso de diferentes instrumentos. c) mediante el contraste de las teorías y resultados afines de las diferentes investigaciones presentadas en el marco referencial.

Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

La descripción de la información recolectada estuvo sujeta a la categorización, a través de la técnica de análisis de Glaser y Strauss (1967) quienes señalan que este es un procedimiento analítico y sistemático general para manejar los datos, a lo largo del proceso de investigación. Las categorías seleccionadas emergen de las teorías que dan fundamento a esta investigación y la selección de las mismas se realizaron en consideración de una realidad existente, enmarcadas en el desempeño del Director como gerente y líder de su organización escolar. De igual forma, se reflejó una descripción detallada de estas categorías de estudio y de aquellas que emergieron a lo largo de la investigación. En tal sentido, se presentan notas de campo en las que se dan a conocer los rasgos de los actores, tal y como se recabaron en la realidad, ofreciendo espacios para la reflexión, en tanto que, permiten entender y transformar la realidad encontrada, teorizando finalmente la información, en función de los objetivos planteados y en concordancia con el tipo de investigación.

Categorización del Estudio

	VARIABLE	DIMENSIONES	CATEGORÍAS
Objetivo General: Describir el desempeño de los Directivos Escolares de Educación Primaria, a partir del estudio de caso de dos instituciones educativas	Desempeño de los Directivos Escolares de Educación Primaria	Gestión Administrativa	1.- Planificación, organización, dirección, control, supervisión 2.- Otras actividades paralelas: Carga de trabajo, trabajo administrativo, documentos exigidos por instancias superiores, seguimiento del cumplimiento de horario, entrevistas con los representantes, comisiones de trabajo. Toma de decisiones relaciones interpersonales, motivación del director, disposición para ejecutar proyectos
		Gestión Pedagógica.	Acompañamiento docente proyecto educativo integral comunitario

Fuente: Cuadro elaborado por las autoras.

Análisis de Resultados

En este apartado se ordenó la información obtenida como resultado de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección para la realización del análisis, las cuales fueron aplicadas a los directivos, docentes y administrativos, así como el registro constante por parte de las investigadoras en su diario, lo que permitió establecer las relaciones existentes entre las teorías de entrada y la realidad del problema de investigación.

Luego de obtener la información por los distintos instrumentos, se procedió a transcribir el contenido de cada uno de ellos. Posteriormente se clasificó el material primero por categorías y luego por subcategorías todo con el fin de organizar la información para luego manipularla.

Análisis del desempeño de los directores escolares aportado por las Unidades de Observación (directivos, docentes, administrativos y obreros).

Las investigadoras en función de observar las intenciones, los deseos, puntos de vista y creencias del desempeño de los directivos escolares de Educación Primaria utilizaron en un primer momento, el diario del investigador. El instrumento permitió reflejar de forma constante el proceso gerencial del directivo, en realidades y espacios diferentes que develan su actuación en el ambiente escolar, las decisiones que toma en determinado momento, la aceptación o no de los miembros de la organización, sus fortalezas y debilidades, sus creencias y perspectivas a futuro; todo con la finalidad de registrar los hechos más sobresalientes sobre la situación estudiada, así como el establecimiento de conexiones significativas entre el conocimiento práctico y el teórico. Posteriormente, se aplicó una entrevista estructurada que tuvo como propósito comprobar los aspectos observados en el diario, finalmente se empleó la guía de entrevista, la cual fue grabada y permitió la flexibilidad en la interacción con los directivos, obteniendo una información más directa. A continuación se presentan los principales hallazgos:

Dimensión: Gestión Administrativa

Las investigadoras, durante el proceso de la investigación realizaron una serie de visitas a las instituciones objeto de estudio. En el transcurrir de este periodo se realizó de forma continua anotaciones sobre el proceso administrativo que desarrolla el directivo en dichas instituciones.

Sub. Categoría: Aspectos Gerenciales

Para los fines de este análisis, se destaca que en una organización escolar deben cumplirse las fases del proceso administrativo, a saber: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Sin embargo, el proceso no es segmentado, cada tarea tiene como característica el dinamismo, los constantes movimientos y cambios se amoldan a las circunstancias que se presenten. No siempre se sigue una secuencia lógica, pero la finalidad de las mismas es lograr los objetivos propuestos por la escuela.

En las escuelas objeto de esta investigación, se observó que los directivos muestran debilidades en los procesos de planificación, organización, dirección y control. Las razones son múltiples: por cuestiones de comodidad, porque están por jubilarse, o por falta de conocimientos sobre los mismos. Los directivos entrevistados expresan que prefieren llevar la gerencia de la escuela sin complicaciones, como lo refiere una nota de campo de una de las visitas:

“El Director habló de los 27 años de servicio que ha laborado en diferentes instituciones educativas, su especialidad es en ciencias de la naturaleza y como Director encargado de la escuela tiene 7 años, su cargo en nómina es como subdirector. Dice que el trabajo en la escuela se va realizando según las circunstancias que se van presentando, para eso es la experiencia que se tiene, no va estudiar más porque está esperando su jubilación. ..”

Entre otros aspectos que permiten evidenciar la falta de motivación que posee el Director en su rol como gerente escolar en la siguiente nota de campo:

El Director expone que está esperando su jubilación. “Este trabajo es muy bonito pero hay personas que no reconocen lo que uno hace, ya me siento cansado, hay que darle oportunidad a otros docentes”.

En otra oportunidad uno de los directores expuso que le dedicaba poco tiempo para asistir a la escuela, por la complejidad de sus quehaceres:

“No me la paso en la escuela por las muchas cosas que tengo de hacer, además, soy técnico en mecánica y tengo una panadería y el trabajo de ir a la dirección de educación y reuniones me quita mucho tiempo”

Planificación

El proceso de planificación en el aspecto gerencial cobra gran importancia ya que la misma, es una de las cuatro funciones interactivas de la dirección. La planificación es el proceso en el que se establecen los objetivos y las directrices apropiadas para el logro de éstos.

Se tiene dos concepciones en los directivos estudiados a continuación se muestra en las siguientes notas de campo:

Al preguntarle al Director por el proyecto educativo integral comunitario responde que no lo realiza. ¿Y qué tipo de planificación realiza usted como Director? Respondió: “Eso no es necesario se va trabajando con las necesidades que se presentan a diario y se resuelven los problemas”

En el otro caso, también se abordó al director en cuanto a su planificación, mostró una libreta en la que lleva las distintas actividades que deben realizarse y manifestó:

“La planificación la registro de manera semanal, allí coloco las actividades que deben cumplirse, adicional a ésta, llevo en mi agenda personal todo lo que tengo que realizar con fechas y hora resaltando las de mayor prioridad, muchas veces ésta planificación cambia por uno u otro imprevisto, ya que en este trabajo se presentan constantemente situaciones que uno tiene que actuar...claro esta planificación debe ser retomada para luego ser cumplida.”

En las distintas interacciones de las investigadoras con los actores de las escuelas en estudio, se pudo comprobar que en ninguno de los casos se realiza el Proyecto educativo Integral Comunitario ya anteriormente corroborado por los mismos Directores. Estas instituciones ameritan un plan estratégico en el que se reflejen las necesidades, debilidades, fortalezas, en el cual se planteen objetivos y metas definidas a cumplirse durante el año escolar. Se evidencia que van trabajando en función de los problemas y necesidades que se van presentando. Toman decisiones al momento para la solución de los problemas. Un caso se hace emblemático: la ausencia del Director en la institución educativa, lo que se traduce en una situación de caos e incertidumbre. En estas situaciones, obviamente, la gestión gerencial evidencia serias debilidades en cuanto a la planificación estratégica, detallándose el abandono y la falta de amor por la institución.

El Director escolar realiza pocas acciones dirigidas al mantenimiento de la infraestructura, ya que en las escuelas en estudio se puede evidenciar el mal estado en el que se encuentran las instalaciones, No existe un aprovechamiento de los recursos que tiene la comunidad y poco se gestiona para incluir estos recursos a la escuela. El Director manifiesta en las entrevistas que hay carencia de recursos:

“No se cumplen los objetivos por la falta de recursos”

Pero en entrevistas con personal de la institución estos expresan:

“Los recursos han existido pero que ha faltado disposición por parte del directivo. Se han conseguido los recursos, la comunidad puede participar en la ejecución de estos proyectos, si el Director prestara más interés, ya

que tienen varios años y los mismos no se han cumplido.

De igual manera en las observaciones realizadas a través de los recorridos por las instalaciones y fotografías tomadas por las investigadoras se pueden apreciar las características de la infraestructura:

Las aceras y las paredes con grietas, la pintura de las puertas, ventanas, rejas están en mal estado, las aulas poseen poca iluminación y ventilación. Se observa uno de los salones atiborrado de mesas, sillas, escritorios, carteleras, camillas entre otros objetos, llenos de polvo, dañados, se observa que hace tiempo nadie entra allí. A los baños no le funcionan los tanques de agua y una bedel expresa que los niños y ellas deben llenar tobos de agua para asearlos. Al frente de los baños hay unas llaves que sirven como bebederos de los niños y, a la vez para llenar tobos y lavar coletos de limpieza.

Es importante destacar que la infraestructura debe ofrecer espacios acordes a las necesidades de todos sus miembros; debe ser segura y cómoda para los alumnos y se fomenten los valores de cuidado y protección por el entorno. Estos espacios deben favorecer y permitir el desarrollo humano de quienes participan en los mismos, por lo tanto el Director escolar es quien debe promover una atmósfera de comodidad, seguridad y confort para una efectiva convivencia entre todos sus miembros. Los espacios para el funcionamiento de las áreas administrativas observados en las escuelas en estudio no brindan un ambiente acorde tal y como se evidencia en la siguiente nota de campo:

“El ambiente de la dirección, es descuidado, las sillas oxidadas y deterioradas, las paredes sucias y el piso de cemento, con huecos y grietas, material de oficina sin ordenar, tirado en el piso junto a otras cajas, dos escritorios, una computadora que poco se usa, la cartelera con escaso material informativo. En la otra escuela, hay hacinamiento en la dirección las cajas de la leche ocupan casi todo el espacio, hace mucho calor, hay plaga, por estar tan cerca de los baños se mantiene casi de forma permanente un olor desagradable. El director parece estar acostumbrado a tal situación y señala que es por la fumigación.”

Organización

En el aspecto de la organización, el directivo refleja poseer fallas en relación a la organización del plantel para lograr una eficiente operacionalización de los objetivos, metas, estrategias y recursos que se plantean en el proceso educativo, siendo evidente en una de las escuelas investigadas:

“La docente de cuarto grado dice: Necesito conversar con el Director que organice bien las guardias internas, no sé donde es que me corresponde la vigilancia de los patios en el recreo y al indagar con la secretaria sobre la organización referente al horario de clases, horario

de los profesores especialistas, organización de comisiones, guardias de lunes cívico, organigrama de la institución, ella informa que no lo han colocado en la cartelera informativa.”

En otra de las escuelas en estudio, se pudo observar una mejor organización por parte del directivo. En el desempeño de funciones del personal, tienen distribuido los horarios, comisiones de trabajo, el organigrama es visible en cartelera, la fecha de entrega de recaudos, especialistas, incluso el archivo lo llevan de una manera más ordenada. Es de resaltar que en esta escuela existe presión por parte de la supervisora quien de manera constante debe pasar la relación de la organización reflejando los cambios en el personal, ingresos y egresos.

También se observó la organización. Se destaca en la siguiente nota del diario del investigador:

La secretaria se quedó sin material de oficina y señaló: “En el estante de metal que está en dirección hay material pero yo nunca he sacado nada, es el director el que se encarga. La portera quien se encontraba ahí dijo, que ella es la que le ayuda al Director abrir el estante porque la cerradura no le sirve y tiene es un pasador por dentro. Ayudó a abrirlo y fue sorpresa, la gran cantidad de material lúdico para los niños desde el nivel inicial hasta 6to grado así como material para el área de ciencias, hasta habían microscopios. También un currículo del nivel inicial como recién sacado de la librería, pregunté que si este material se le permite a los docentes y dicen que no – este material tiene 9 años guardado.

Dirección

Se entiende el término dirección como un proceso sobre el cual una persona es capaz de influir sobre los miembros de la organización escolar, para que realicen en forma entusiasta el logro de los objetivos y metas, por ello es necesario considerar que en dicho proceso se mezclan una serie de elementos como lo son la comunicación, la motivación y el liderazgo. Estos términos ya se han venido desarrollando a lo largo de la investigación y se deduce que todo director escolar debe manejar para llevar una eficaz dirección del personal, para esto es indispensable que el director entienda el elemento humano de la institución.

En una de las escuelas investigadas se evidencia con mayor profundidad la falta de dirección, la ausencia del director escolar se ha transformado en costumbre, creando un ambiente de total incertidumbre y caos, la ausencia de esa figura capaz de engranar todos los elementos antes señalados e influir de manera positiva en sus miembros, para que se sientan motivados e identificados

con la escuela donde laboran origina que a diario se presenten problemas en el quehacer educativo. Cada quien realiza un trabajo individualizado, las dificultades se acrecientan en lugar de resolverse y la calidad de la organización educativa se vea cada vez disminuida. Tal situación se refleja en la siguiente nota de campo realizada por las investigadoras:

“La docente de nivel inicial comentó: “un día a la docente de 4to grado le picó una avispa (hay muchas avispas en el techo de los salones) la docente fue al ambulatorio porque le hacen daño las picaduras y dejó a los niños con la docente de guardia. Cuando los niños se dirigieron al pasillo, uno de ellos le metió un pie a una niña la cual tropezó, cayó y se golpeó la cabeza con un pupitre. El director no estaba para resolver las emergencias, pero al otro día le levantó un acta a la docente que le picó la avispa, con el apoyo de la Asociación Civil, alegando que no debía haber dejado a los niños solos.”

Esta situación deja en evidencia que el Director abandona su responsabilidad, puesto que en hechos como éste, no está presente para el ejercicio de sus funciones, dejando que las decisiones las tomen los demás, y quizá no sean las más acertadas, pues se debe tomar en cuenta la prevención que amerite cada caso. También se presta para problemas entre el personal y afecta seriamente las relaciones interpersonales de sus miembros.

Ante tantas situaciones complejas, el director debe interesarse por buscar las herramientas necesarias para mejorar sus funciones como directivo, hay quienes si lo hacen y de alguna manera asumen la dirección con mayor sentido de responsabilidad, tal es el caso de uno de las escuelas en estudio en una conversación con el Director:

“La idea es esa, que uno se forme al lado de alguien y se entrene en las diferentes actividades de manera que al asumir el cargo de Director no le afecte las circunstancias difíciles. De manera particular, la directora anterior me orientaba en los trámites administrativos, ella lo manejaba muy bien. Yo creo que lo ideal es el apoyo de la supervisión, o sea, los supervisores deberían dar apoyo y orientación en este sentido...aquí utilizamos el llamado Manual del Director es como la guía, si se quiere es la Biblia del director.”

Es necesario aclarar que en la segunda escuela en estudio se evidencio la presencia del director escolar, a pesar de sus debilidades, el personal directivo varía el horario y la escuela nunca está sola, lo afirman las observaciones realizadas por las investigadoras y entrevista sostenida con la subdirectora cuando se le preguntó qué era lo más difícil en el trabajo de dirección:

“Primero tiene que adaptarse al horario porque el horario ya no es lo mismo. Disponer de su tiempo para estar activo a todas las situaciones que se presenten. Hay que ir a la Zona Educativa, hacer una visita,

entregar recaudos a diferentes instituciones. Siempre se ha venido trabajando en turno alterno. Lo importante es que nunca la escuela está sola, a menos que debemos trasladarnos hasta la Zona Educativa, entonces queda encargado el docente de guardia junto con la secretaria.”

Control y Seguimiento del Proceso Educativo

El control es una fase del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización cualquiera que sea tienen la obligación de controlar para evaluar; analizar los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias y luego fortalecer las debilidades.

Por tal motivo se puede apreciar en las observaciones realizadas por las investigadoras que las escuelas en estudio muestran debilidad para aplicar las técnicas de control y por ende un efectivo desarrollo de planes de evaluación que generen reflexión. En una de las entrevistas realizadas al directivo sobre esta fase del proceso administrativo expone:

“Los mecanismos de control que utilizo son varios... porque llegan momentos en que tienes que aplicarlos. Eso no gusta. De hecho, tú pasas un memorando, una circular y la gente se molesta; lo que uno le dice a ellos: uno no quiere llegar allí, pero si ustedes lo llevan a uno allí... yo tengo también que cumplir con mis responsabilidades, tengo que cumplir con mis compromisos, a veces me veo obligado a actuar de esa manera... yo creo que es una de las cosas más fuertes es trabajar con personal, uno aspira salir del aula para liberarse de los muchachos y está trabajando con el personal, se supone que todos estamos preparados pero... actuamos peores que los niños...”

Con respecto a esto, lo que se presume es que existen deficiencias para el control y seguimiento del proceso educativo que se desarrolla en la escuela, se puede afirmar que el proceso de control no se lleva con la mayor efectividad, se hace para fiscalizar al personal de la institución, más no se observa una función didáctica que permita cambiar y mejorar el proceso educativo. El mismo director escolar corrobora tal situación en la siguiente nota:

Al preguntarle al director sobre el cumplimiento del Currículo, éste responde:

“Nosotros lo manejamos a través del proyecto de aula y allí se manejan las competencias de grado, se hace una distribución de acuerdo al número de proyectos”. Semanalmente les piden los cuadernos de proyectos a los docentes para chequear si planifican y utilizan como estrategia un cuadro para representar el control de los recaudos exigidos.

Otra de las dificultades que manifiesta uno de los directivos con respecto a la fase de control y seguimiento es la siguiente:

“Cuando tú actúas te vuelves en el malo de la partida porque te ves obligado a tomar una medida disciplinaria, entonces a la gente no le gusta; pero si tú pides un recaudo se pasa más del tiempo, mi premisa: trabajar en equipo y el diálogo antes de uno tomar decisiones... bueno, trata de ser flexible tu alargas pero desgraciadamente no se ven los cambios, lo que se puede deducir en todo esto es que nosotros nos preocupamos primero por nuestros derechos que por nuestros deberes.”

Supervision Educativa

Como ya se ha venido señalando, el Director escolar se encuentra abandonado de la supervisión inmediata superior en cuanto a las sugerencias, orientaciones y acompañamiento en el quehacer educativo, lo cual se considera necesario. Se deben realizar jornadas de formación y capacitación que contribuyan a fortalecer dichos aspectos en su acción educativa, por cuanto estos aspectos generan limitaciones en su capacidad de brindar aportes valiosos y significativos a la institución donde laboran en relación a su acción como gerentes y líderes de la institución escolar bajo un compromiso con el cargo que ejercen y en función de elevar la calidad educativa. Uno de los directivos manifestaba en una de las entrevistas realizadas la falta de apoyo por parte de la supervisión educativa, acotaba lo siguiente:

Lo ideal en esto yo creo que es más que todo el apoyo de la supervisión, o sea, los supervisores deberían darle a uno un apoyo, y las orientaciones necesarias. ¿Piensa que aquí no lo han tenido? Pues desgraciadamente no, hemos tenido los supervisores pero en los actuales momentos con estos cambios que se están dando, a los supervisores los tienen en unas actividades, en otras, en fin, la función de supervisión y asesoramiento es muy esporádico, en el sentido que vienen escasamente una o dos veces al año, a solicitar recaudos, a dar alguna información o vienen a veces a indagar el trabajo que uno ha hecho, pero en fin, la parte de asesoramiento es escasa.”

Otras Actividades Paralelas

Carga de trabajo:

Se pudo observar que el desarrollo de trabajo administrativo la lleva el subdirector, por cuanto es el encargado casi exclusivo de realizar este proceso.

En tal sentido, es importante señalar que el directivo tiene una carga de trabajo administrativo, que bien pudiese aliviar si crea un clima de confianza en el personal que está a su cargo. De esta manera ellos pudieran demostrar la responsabilidad y el sentido de pertenencia. Sin embargo, esta situación no se desarrolla porque el directivo predispone sus conductas, ya sea por experiencias

anteriores o porque no confía en su personal. También se puede inferir que el directivo se desenvuelve como una figura ejecutiva que dedica su tiempo casi de manera exclusiva a firmar documentos exigidos por las instancias superiores, estadísticas, controles, oficios, comunicaciones y constancias que se expiden o solicitan organismos superiores. En este orden de ideas es significativo el siguiente comentario de la subdirectora quien señala:

“A pesar de que la secretaria tiene que ser la mano derecha del Director, yo hago el trabajo administrativo puesto que la señora constantemente tiene cambios de carácter y entonces prefiero que sea la pared quien mantenga la distancia...” la secretaria se encarga de archivar documentos y el trabajo sencillo que diariamente va saliendo.”

Los cambios actuales de nuestra sociedad deben conducir a romper el paradigma de lo tradicional, en el que el Director es el que se realiza todo el trabajo administrativo de la institución. Es necesario crear nuevas maneras de trabajo, utilizando la tecnología y la modernización, a la vez que se crea una cultura de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la escuela y que así fluya efectivamente el proceso gestión escolar.

Trabajo administrativo:

En la entrevista aplicada a los docentes señalan que el directivo dedica gran parte de su tiempo al trabajo administrativo que solicita la Zona Educativa:

“Los directivos pasan mucho tiempo cumpliendo con el trabajo administrativo y control de su personal y dedican poco tiempo al acompañamiento docente y no somos tomados en cuenta para la elaboración del PEIC...”

En este aspecto se observa un bajo nivel en la calidad de la gestión administrativa realizada por el director enmarcada en una práctica tradicional que se basa en la elaboración de documentos, estadísticas, entre otros, a ellos dedica la mayor parte de su tiempo y deja a un lado el desarrollo de una efectiva dirección para el logro de los objetivos institucionales propuestos. En consideración a lo expresado, se hace necesario fortalecer en el directivo su rol de gerente con la finalidad de desarrollar de forma eficiente tanto el trabajo administrativo como pedagógico de la institución a fin de elevar la calidad del proceso educativo.

Documentos exigidos por instancias superiores:

En las instituciones investigadas, el directivo escolar debe cumplir con una serie de requisitos o recaudos exigidos por instancias superiores por la Dirección de Educación, Zona Educativa, Municipio Escolar y Ministerio Popular para la Educación, entre los cuales se pueden mencionar: inventario de bienes nacionales, estadísticas mensuales, matrícula general de estudiantes, relación

de asistencia del personal de la institución, organización escolar, evaluación del personal , servicios y programas entre otros. Esta realidad genera en el directivo una presión permanente porque las exigencias le obligan a centrar su labor en estos aspectos y dejar a un lado su rol de acompañante en el proceso educativo. Las investigadoras lo evidenciaron en varias oportunidades, una de ellas es la siguiente:

“El director se ha encontrado muy ocupado según él realizando el inventario de la escuela. Al preguntarle qué es lo que lo tiene tan atareado responde: “Es un inventario que se está haciendo en toda la escuela y que se debe presentar a la Dirección de Educación, esta información la hice años anteriores, pero en la Dirección de Educación me dijeron que no aparece la información y el cd donde tenía guardado el material se me perdió con todo y maletín....”

Esta situación deja mucho que pensar, en la institución están pasando infinidad de situaciones que ameritan ser corregidas, pero el director continúa centrando su atención en las exigencias de sus superiores. Hay que tener claro que no debe restarse su importancia puesto que es un proceso administrativo que debe cumplirse, pero se hace necesaria una gestión administrativa eficaz; no hay uso de recursos y programas modernos que agilicen los procesos administrativos y por ende existe un abandono del director escolar en otros espacios del quehacer educativo. Otra demostración de esta situación, se puede apreciar en una conversación con la secretaria de una de las escuelas en estudio; al preguntarle por la información sobre matrícula escolar, horarios, cronograma de actividades, organigrama, guardias, comisiones de trabajo entre otros, ella manifestó:

“Esta información nunca se ha colocado, voy a revisar en la computadora para averiguar si esta allí. Se encuentra es un horario del profesor de Educación Física pero no vigente...Me preocupa porque al no tener datos no se puede procesar ninguna información y ya se presentó un problema: Esta mañana vino una representante para solicitar que se le retire la niña de Sigedum. La niña fue retirada de la escuela para ser inscrita en Barinas, pero allá no la han podido inscribir porque aparece como alumna regular de esta institución; se le debe hacer actualización en el sistema y esto no lo ha hecho el Director”.

Asimismo, el Director escolar ocupa parte de su tiempo realizando las estadísticas, mensualmente debe llenar las planillas de relación de estadísticas. Al finalizar cada mes los docentes deben pasar la información de la matrícula de niños y niñas que están en su aula. A pesar de ser un requisito de prioridad se observa que los docentes no poseen la información y el conocimiento necesario para elaborarla correctamente. El Director expone que él es bastante exigente en este aspecto, expresando:

“Soy la persona que procesa la relación de estadística mensual al distrito,

hay que sacar promedios y éstos deben ser exactos, muchos docentes no totalizan bien, pasan de forma errada los datos, y algunos con retardo y tengo que comprobar una a una las planillas ya que esto no debe pasarse con ningún error prefiero hacerlo a que lo devuelvan y tenga que repetirlo...”

En otro de los casos se observó también que los docentes no reciben las orientaciones necesarias para insertar los datos en las planillas de estadística, se atrasan para su entrega, además el formato utilizado por el director no pertenece a su institución; para destacar esta situación se realizó la siguiente anotación:

La docente de sexto grado entregó la estadística del mes de marzo en una planilla con membrete de otra escuela; faltaron datos sobre la relación de ingresos y egresos y porcentaje de asistencia. Al preguntarle a la docente por estos datos, alega que no ha recibido instrucciones para hacerlo.

Seguimiento para el Cumplimiento de Horario

En las instituciones escolares investigadas se pudo observar que se lleva un rígido control en la asistencia diaria, tanto a la hora de entrada como de salida de todo el personal. Ello genera molestias entre los miembros, porque se dedica más tiempo en vigilar el cumplimiento del horario que en la labor fructífera que estos pueden dar durante la jornada de trabajo. En este sentido, en una oportunidad una de las docentes muy molesta se quejó diciendo:

“El Director está pendiente de la firma de asistencia pero no ve que uno llega a trabajar. Yo llegué en la mañana y pasé directo al aula, cuando tuve un tiempo fui a firmar y al hacerlo coloqué la hora que llegué, pero ya habían firmado otras personas y, luego me hicieron una observación al lado de la firma”.

Se puede evidenciar como se acentúan más las funciones fiscalizadoras que, el acompañamiento al docente en su labor educativa. Esto produce desmotivación del personal para cumplir con los objetivos planteados y, a la vez, el Director pierde liderazgo dentro de la organización.

Cabe destacar que, en las visitas realizadas a diario por las investigadoras, se observó continuamente que al personal se le otorga muchos permisos sin los requisitos exigidos, esto trae como consecuencia la escasa responsabilidad de los miembros en presentar luego la debida justificación de los permisos otorgados. A pesar de esta situación, los directivos llevan un control riguroso con respecto a la justificación de inasistencias, es un requisito exigido por las instancias superiores, como el distrito escolar, la zona educativa o la dirección de educación. Esta situación crea incomodidad tanto para el personal directivo, como para el resto del personal, a pesar de que es llevado como punto en los consejos para llegar a acuerdos el director expresa que:

“Siempre hay quien rompe la norma y allí surgen los inconvenientes.

El Director expresa: “es una tarea bastante difícil porque el que no justifique su inasistencia será amonestado, y eso pues... no le gusta a la gente...”

Atención a los Representantes

En las instituciones investigadas se dedica poco tiempo para atender las necesidades de los padres y representantes, aún así se evidencia en las quejas continuas y en la apatía y escaso sentido de pertenencia que sienten hacia la institución. En una oportunidad una representante llegó a la escuela a solicitar una información y al no encontrar al director expuso enojada:

“Aquí hay mucho desorden y el director nunca está cuando se necesita, quiero sacar a mi sobrina de aquí, y a mi hija le voy a buscar cupo en otra escuela...”

La ausencia constante del Director ante los problemas que aquejan diariamente a la institución y sus continuas inasistencias, posiblemente generen por un lado la poca participación de los representantes y por el otro, que el personal se sienta desmotivado hacia el trabajo en equipo. Cabe destacar que en la segunda escuela objeto de estudio, se observó mayor participación de los padres y representantes, se entrevistan al momento de incluir a los niños en algún servicio o programa educativo como beca escolar, servicios especiales de atención al niño, oftalmología, odontología. El director hace las respectivas convocatorias para dar solución a problemas que se van presentando. Esto se evidencia en la entrevista sostenida con uno de los directores:

“Aquí se han detectado problemas en los niños como dificultades visuales o auditivas. Hemos logrado la asesoría del Centro de Diagnóstico Integral, el personal viene y atienden a los niños... son dos años consecutivos, en los cuales hemos logrado consultas para aquellos niños a quienes se le han detectado problemas. El Hospital Universitario ha hecho jornadas sociales para evaluar a los niños, a pesar de la poca responsabilidad de algunos padres hemos tenido éxito...”

En vista del desinterés observado en los padres y representantes para incorporarse al trabajo de la escuela, se le preguntó al Director sobre las acciones que realizaba para mejorar tal situación, su respuesta fue la siguiente:

Nosotros estamos manejando la escuela para padres para ver si la mayoría se integran, pero no se ha logrado; inicialmente realizamos las reuniones mensualmente, pero en estos momentos lo hacemos más esporádicas porque somos asesorados por la arquidiócesis de Mérida y no se han programado reuniones con ellos.

Se observa que la discontinuidad, desinterés, eventualidad y despreocupación en las estrategias de integración, es lo que a la larga genera la ineffectividad. Se puede tener la intención, pero la falta de operatividad hace que el representante no participe en el quehacer educativo.

Comisiones de trabajo

Al inicio del año escolar, en las escuelas se nombran las comisiones de trabajo a fin de que la labor institucional fluya de manera efectiva, pero, solamente se realiza como un lineamiento que queda en acta. Las comisiones no planifican ni ejecutan el trabajo, ello se evidencia en la siguiente nota de campo:

La docente del nivel inicial fue a la dirección a entregar el resumen estadístico y se le preguntó si las comisiones de trabajo habían entregado alguna planificación en la dirección. Se ríe y dice: "Yo no me acuerdo a qué comisión pertenezco y planificación no se hace". La secretaria buscó el libro de actas y le informó a la docente la comisión de la que formaba parte.

El trabajo en equipo constituye una de las estrategias que todo buen director debe implementar para el logro de objetivos y metas institucionales, de esta forma, todos los miembros de la escuela se sientan comprometidos y responsables de manera solidaria en un actividad, dirigiendo su esfuerzo a un logro común, sin embargo pareciera que el compromiso queda a un lado en el tiempo.

Toma de Decisiones

Las investigadoras a través de los diversos instrumentos de recolección de información aplicados pudieron evidenciar que los directivos muestran poseer ciertas dificultades para generar un proceso de toma de decisiones óptimo y pertinente que permita estructurar espacios educativos propicios para la construcción de un proceso gerencial educativo eficiente y efectivo. En una nota de campo se aprecia esta situación:

En una oportunidad la señora encargada de la puerta le preguntó al Director qué hacer con los niños que salían de sus salones antes de la hora establecida. El Director no le ofreció una respuesta que solucionara el problema y no investigó entre los docentes la razón por la cual salían los niños antes de la hora prevista. Cabe destacar que la zona presenta alto riesgo vehicular.

Cuando un gerente educativo se enfrenta a una decisión, además de conocer la situación que se presenta, debe tener la capacidad de usar información, reunir alternativas, incorporar orientación, capacidad de discernimiento, analizar y evaluar. El sentido común, la habilidad, el ingenio, la práctica, la empatía y el trabajo en equipo le darán triunfo en las decisiones que se tomen por el bienestar de la escuela. La toma de decisiones es una tarea desafiante porque la calidad de las mismas marcará la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Relaciones Interpersonales

El Director escolar desempeña un rol interpersonal con todos los miembros a su cargo refleja su capacidad de liderazgo y al a vez le facilita un trabajo efectivo y armonioso. Es importante la práctica de esta competencia dentro de un cargo directivo, porque los miembros de la organización escolar mejoran su desempeño, se sienten motivados, resuelven sus problemas y promueven el logro de metas colectivas.

Sin embargo la realidad estudiada en las escuelas investigadas se encontró que no se planifican actividades para fortalecer las relaciones interpersonales, lo cual deriva en un clima organizacional deficiente. Esta situación se refleja en los cuestionarios aplicados al personal docente, exponen que:

“En la institución no se ofrecen espacios para la reflexión, motivación y fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Aquí cada quien anda por su lado, uno viene trabaja y listo los demás están pendientes es en qué uno falla”.

La falta de planificación por parte del directivo en actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales y que formen ambientes de reflexión y armonía hace que situaciones como la que se aprecia en esta nota se transformen en una rutina en la institución escolar:

Al conversar con la profesora del nivel inicial, comenta que las relaciones interpersonales con su asistente no son muy favorables, han tenido inconvenientes y cada una realiza su trabajo, intercambiando muy poco sus experiencias en el aula. Estos comentarios los hizo luego que la asistente conversara sobre lo molesta que se encuentra porque no se tomó en cuenta su título de Técnico Superior. La profesora también comenta que la asistente y su hermana que laboran en el turno de la mañana, “quieren mandar en la escuela” y pasar por las decisiones de los demás docentes.

En contraposición en la otra institución objeto de estudio, el director manifiesta sobre las relaciones de su personal de manera más calmada:

“Gracias a Dios que aquí como en todo grupo humano hay sus altibajos pero en términos generales, tenemos muy buenas relaciones. Creo que de las pocas instituciones en la que no existe esa diferenciación... por allí tal cual roce como siempre pero no son cuestiones significativas que puedan perturbar... aquí cuando es de trabajar en equipo salimos todos adelante. Nosotros acá somos un equipo y tenemos que trabajar de la mejor manera, manejanos en las mejores relaciones tanto personales como laborales porque el ambiente de trabajo es el que va a generar la productividad que tú tengas; si tú tienes un ambiente oscuro, olvídate, tú no vas a producir, no vas hacer ni eficiente ni eficaz; si tienes un ambiente que sea agradable tú puedes desarrollar todas tus habilidades, y en eso hemos trabajado. Ya te digo, esa es mi premisa: trabajar en equipo y el diálogo antes de tomar cualquier decisión.

Cabe destacar la importancia de una cultura organizacional óptima en las escuelas. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento, entender las creencias del grupo, valores, comportamientos y necesidades. No existe una propuesta práctica para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.

Motivación

En conversación con uno de los directores expresó el descontento que tiene hacia la misma institución donde labora:

“El Director emitió una carta a la Dirección de Educación. En ella plantea su deseo de retirarse de sus labores, explica su experiencia laboral, y luego refleja los conflictos que ha tenido en la escuela. Expone que una oportunidad tuvo que levantar actas a dos docentes que no cumplían con sus trabajos y fueron trasladados de esta institución. También habla de los inconvenientes que ha tenido con los miembros de la Asociación Civil y algunos docentes. El señala: han realizado llamadas a mi casa poniendo en tela de juicio mi reputación y mi moral. ¡Yo sé que son algunos docentes de aquí, que me están haciendo la guerra...! Además ya estoy que me jubilo y me encuentro cansado.

Conversando con una de las docentes de una de las escuelas investigadas, quien en el turno contrario hace suplencias en un colegio privado manifiesta su desmotivación:

“Yo me siento muy identificada con la otra escuela, me buscan casi todos los días para suplencias, voy a las fiestas y celebraciones de allá; aquí llego, me encierro con mis muchachos cumplo con mi horario y me voy, no me gusta integrarme al trabajo de grupo, aquí son muy conflictivos...”

En una de las notas de campo realizada por las investigadoras se observa la poca motivación de la secretaria por cumplir con sus funciones.

“Laboro en esta institución desde el mes de septiembre, me encuentro en comisión de servicio dependiente de la Dirección de Educación. Allá laboré como secretaria del departamento de Recursos Humanos y pedí que me ubicaran en una escuela, pero estoy “decepcionada” porque es muy poco el trabajo que se realiza, me asignan funciones que no me corresponden, como es la relación de asistencia del personal docente y además hay muchos problemas entre los docentes...” “Me quiero ir y pronto. Ella dice: Estoy aburrída, no se me asigna trabajo, hago lo que puedo y hay mucha desorganización, además se presentan muchos conflictos entre todo el personal, comentarios y chismes.”

Por otra parte, la portera se queja diciendo:

“Hay muchos hipócritas y no voy a participar en las actividades de la virgen, porque no se practica lo que rezan y deseo también irme de la escuela y no trabajar más aquí”.

De manera general, pareciera desde estas notas que la mayoría del personal no se siente a gusto en esta institución.

Disposición para la Ejecución de Proyectos

En las observaciones se puede afirmar marcando diferencia en una de las escuelas, que los directivos reflejan poca motivación para provocar, mantener y dirigir la conducta del equipo docente hacia un objetivo común, así como falta del impulso necesario para conducir al personal a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, pérdida de interés y de significado por las metas propuestas en la institución escolar.

En una anotación registrada por las investigadoras de una de las escuelas en estudio, se ilustra la falta de motivación por parte del directivo para llevar a cabo proyectos:

“El Director no estaba y se encontraban tres docentes desayunando en el pasillo. Ellos informan que están realizando inscripciones. (No había ningún representante). La dirección se encontraba abierta y había una cantidad de computadoras que estaban amontonadas en el piso; al preguntar por las mismas responden: “hace un mes que llegaron. Se van a instalar en un salón, señalando a la aula de 4 A y 4 B. Al preguntar qué pasaría con estas secciones, donde las ubicarían, una de las docentes respondió con voz molesta: “aquí nadie es dueño del aula donde trabaja”. Después de dos semanas se observó que las computadoras no se habían organizado y una profesora dice: tienen ya un tiempo allí, y todavía a estas alturas, no han reunido a los docentes para organizar el aula de computación”.

En otra de las notas de las investigadoras, se aprecia el desinterés del director para emprender nuevos proyectos. En razón que la escuela se encuentra en un lugar de riesgo vehicular, se estaban realizando trámites con los bomberos para la formación de la patrulla escolar. Se le informó al Director las diligencias que se han estado haciendo durante su permiso. Una de las docentes expresa:

“No veo en el Director interés por conformar la patrulla escolar. Varias veces le he participado lo que se está haciendo y no muestra iniciativa para lograr este objetivo.” Hay una reunión urgente con el comisario de la policía pero no se lograron comunicar con el Director”

Para que una escuela funcione eficazmente debe existir alguien que sepa dirigir y organizar los recursos, permita óptimas condiciones de trabajo para sus

miembros y así obtener los mejores resultados. Para lograr estos propósitos el director escolar no solamente necesita una preparación académica, es necesaria la motivación para que la escuela marche, que posea agrado o interés por hacer bien las cosas, la inquietud por mejorar su práctica y la voluntad de hacerlo para satisfacer una necesidad propia y del colectivo.

Sub. Categoría: Gestión Pedagógica

Acompañamiento docente

En función a las observaciones realizadas por las investigadoras se pudo evidenciar que los directores presentan debilidades en su desempeño gerencial como líderes pedagógicos por cuanto, descuidan el ejercicio de la dimensión académica apoyada en la planificación institucional, la gestión pedagógica y la promoción de un clima organizacional centrado en el aprendizaje, a través de esta nota se evidencia lo anteriormente señalado:

La profesora de 3° grado fue a la dirección a solicitar el plan de estudio de ese grado. Ella no lo tiene, y una pasante que está en su aula lo pidió para elaborar actividades con los niños. En la dirección no se encuentra este material. Al preguntarle a la profesora como elaboraba los proyectos de aprendizaje, respondió: “Yo no trabajo con proyectos, yo me guío por libros”.- ¿y el director te ofrece orientación pedagógica? Respondió: - “Aquí nunca hay tiempo para esas cosas, los círculos de acción docente no se hacen, cada quien trabaja como lo cree conveniente”.

Sin embargo en la segunda escuela investigada, la realidad es distinta. Allí se planifican actividades de acompañamiento al docente en el aula, pero no se realizan periódicamente por falta de organización del tiempo, tal y como se señala en una entrevista con el director al preguntarle ¿con qué fin usted hace las visitas de acompañamiento? A ello responde:

“Yo las planifico...la primera visita que realizo es de tipo diagnóstica, la hago en el primer mes de actividades, en la primera quincena de octubre. Con esta visita logro conocer la realidad del docente. También se logra detectar niños que necesitan una atención especial.

En relación a esta respuesta, el Director profundizó más en la visita de acompañamiento que realiza al docente:

“esas no las he realizado a estas alturas y no he podido realizarlas. Realicé una a nivel administrativo, de recaudos, pero la visita de aula la tengo planificada. Voy a ver si para finales de este mes (mayo) comienzo con ellas, pero la cuestión es que no tengo mucho tiempo disponible.”

En este sentido la orientación y asesoramiento al docente presenta debilidades y en relación al proceso de planificación educativa el director se limita a revisar las planificaciones del docente como un recaudo más para llevar un control, pero más no para mejorar la práctica educativa. Se pudo observar

que la subdirectora en una de las escuelas en estudio, pide semanalmente a las docentes los cuadernos de planificación para revisarlos, lleva el control de los que se lo entregan. En oportunidades, los docentes llegaban a la dirección a solicitar dichos cuadernos, pero la subdirectora en algunas ocasiones se retrasa en examinarlos.

En la entrevista los docentes, manifestaron de forma mayoritaria que: “Los directivos no desarrollan actividades de apoyo a la acción pedagógica que se lleva a cabo en el aula”. En los casos expuestos se observa la ausencia del acompañamiento pedagógico, no existen espacios de intercambio para adquirir conocimientos, fortalecer los proyectos y compartir experiencias. Es necesario precisar que el acompañamiento pedagógico no debe ser una simple asesoría por parte del director centrada en procesos técnico-pedagógicos, sino que se debe centrar en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas a su cargo, donde se cultiven relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes, con la finalidad de mejorar habilidades y actitudes en el desempeño profesional de los educadores a fin de mejorar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

En otro orden de ideas, se evidencia que los círculos de acción docente no son planificados con periodicidad, ellos son necesarios para corregir las debilidades existentes en la institución y como espacio para la reflexión y discusión de las ideas y experiencias educativas que contribuyan a fortalecer la acción pedagógica del docente en el aula. En algunas oportunidades se realizan, pero más bien responden a los criterios que considera el director y se desvía el fin para el cual están diseñados.

En una de las escuelas se acentúa la problemática y se aprecia en la siguiente anotación de las investigadoras:

En una oportunidad se le preguntó al director, por las visitas de acompañamiento que debe realizar a los docentes y el expresa: “no las he realizado por falta de tiempo, la dirección implica mucho trabajo administrativo, sumado a las reuniones y diligencias que permanentemente hay que realizar fuera de la institución, a los docentes no se les observa interés en reunirse para realizar este tipo de trabajo, cuando se planifica, muchos de ellos piden permiso para no asistir”

Proyecto Educativo Integral Comunitario

En las escuelas investigadas se evidenció que en la elaboración de proyectos educativos integrales comunitarios (PEIC), no se valoran las experiencias de aprendizaje del trabajo comunitario. En los cuestionarios aplicados a los docentes expresaron:

“El directivo no motiva la participación de la comunidad en el proceso educativo que se desarrolla en la escuela. La institución escolar no es vista por la comunidad como un lugar donde se puedan analizar y discutir los problemas comunes”.

En el diseño y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario no se toman en cuenta las necesidades y realidades de la comunidad, es más, la comunidad no participa en su elaboración; esto hace que se evidencie la escasa relación escuela-comunidad y su interrelación en el ámbito social comunitario. En función de ello, es importante resaltar que el PEIC no es elaborado. El mismo el director expresó:

“Yo no lo hago ¿Ese es el proyecto del plantel? Yo me guío es por un trabajo que hice hace años sobre lecto escritura, el proyecto no es necesario hacerlo todos los años porque pueden ser a largo plazo. Al solicitarle que lo facilitara para verlo señala “lo tengo en mi casa, yo lo voy a buscar y luego lo traigo...”

Situación muy similar es la que ocurre en otra de las escuelas estudiadas, al realizar la revisión de documentos tampoco existe el PEIC, hay una carpeta contentiva de proyectos educativos integrales comunitarios antiguos. Tienen un proyecto de construcción de hace tres años pero no se ha concretado con hechos, el director señala:

“El PEIC de este año aún está en estudio y como no se ha dado la construcción de la cocina, lo retomamos hasta cumplirlo, se han logrado unos recursos por parte de la alcaldía y se están haciendo actividades un día a la semana para recaudar fondos, la asociación civil hace gestiones para obtener recursos con las juntas comunales pero aún es insuficiente...”

En el desarrollo de este análisis de los resultados obtenidos durante la exploración de las escuelas en estudio, se tomaron en consideración las teorías que fundamentan esta investigación: gerencia educativa, calidad educativa, institución educativa como organización, equipo directivo, gestión administrativa del directivo, gestión pedagógica del líder educativo, liderazgo del director escolar, acompañamiento educativo y finalmente se consideró necesario tomar en cuenta la teoría de la acción, representada por el conjunto de acciones, valores y variables que orientan las conductas encontradas en la institución escolar. Por tal sentido se cierra este análisis, concluyendo que dos escenarios escolares, dos directores, mostraron realidades distintas, se encontraron elementos en lo que se apreció similitud y otros en los que se observó gran divergencia.

En las notas presentadas se reflejaron las expresiones, actuaciones y comportamientos de los directivos involucrados en ambas escuelas. En

consideración de todo lo antes señalado, es necesario referir que los hallazgos de las investigadoras reflejan que el directivo no practica los principios básicos de la teoría de la acción, lo cual se demuestra al observar que una cosa es la que dice y otra la hace, es decir, que su desempeño no está basado en un proceso gerencial de calidad, sino por el contrario el mismo se enfoca en un actitud tradicional donde el directivo se dedica al cumplimiento de las actividades administrativas, dejando de un lado los aspectos pedagógicos, culturales y sociales inmersos en la labor educativa.

Bibliografía

- Argyris, Ch. y Schon D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Menlo Park, Cal: Addison-Wesley, Publ. Co.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw- Hill Interamericana
- Fullan, F. (1997). *Clima Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Katz, D. y Kahn, R. (1997). *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Trillas.
- Monleó, F (2002) *La Escuela*. Madrid: Morata.