

Gestión de los Centros Educativos de Educación Primaria, Tipo Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte

Management Assessment for Mode I Schools from Northern Educational Region Circuit 6 in 2013

Recibido 03 abril 2014 • Aceptado 01 junio 2014 • Corregido 27 junio 2014

Ramón Torres Sánchez¹
Ministerio de Educación Pública
Limón, Costa Rica
ratosan13@gmail.com

Resumen. El presente artículo estudia los principales componentes que determinan la gestión efectiva de los centros educativos Dirección Uno, con el propósito de velar por el sano cumplimiento de los fines y objetivos de la educación costarricense. Para ello, se plantean como objetivos específicos: a. Reconocer los principales elementos favorecedores y obstaculizadores que enfrentan estas escuelas en las áreas: curricular, docencia, financiera, recursos didácticos y procedimientos educativos; b. Determinar las principales estrategias de gestión que aplican los directores de las escuelas en las áreas mencionadas; c. Ofrecer insumos desde la gestión para fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales de estas escuelas. La investigación realizada es de corte cualitativo; se llevó a cabo en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, en el año 2013. Los sujetos participantes fueron siete directores y dieciocho docentes, a quienes se les aplicó una entrevista abierta tomando en cuenta las áreas: curricular, docencia, financiera, recursos didácticos y procedimientos administrativos; otra sección con las estrategias de gestión en las áreas mencionadas según departamentos o niveles como: institucional, supervisión educativa, Dirección Regional y oficinas centrales del MEP. Se encontraron los siguientes hallazgos: existencia de recargo de trabajo a los directores, aplicación de contenidos descontextualizados, falta de motivación laboral en otros docentes y ausencia de espacios adecuados para tener una educación de calidad.

Palabras clave. Gestión de la educación; dirección; elementos favorecedores y obstaculizadores; estrategias de gestión.

Abstract. An management assessment was made of 3 Mode 1 public high schools belonging to the Northern Educational Region Circuit 6 in the Northern Region of Costa Rica in 2013. The general objectives were to assess and propose enhancements to management activities for the high schools participating in the study. The objectives specifically include: 1 – Acknowledging strengths and weaknesses in the schools' curriculum, teaching staff, financial limitations, educational resources and procedures. 2 – Determine the principal management strategies embraced by principals in teh

¹ Magister en Administración Educativa, Universidad de Costa Rica, Sede de Liberia, Guanacaste. Profesorado, Bachiller y Licenciado en Educación Primaria, Universidad de Costa Rica, Sede de Liberia, Guanacaste. Ha laborado desde el año 2003 para el Ministerio de Educación Pública y como coordinador del Centro Integrado de Educación de Adultos (CINDEA) de Llano Bonito, en la Dirección Regional de Educación de la Zona Norte Norte. Actualmente trabaja para el Ministerio de Educación Pública en la Dirección Regional de Educación de Guápiles, en la provincia de Limón.



aforementioned institutions. The study is qualitative. Findings include: principals overloaded with work, decontextualized content, general lack of motivation among teachers in the workplace and lack of adequate classrooms to provide a quality education

Keywords. Education management, principals, strengths and weaknesses, management strategies.

INTRODUCCIÓN

La actual sociedad, llamada la sociedad de la información y la comunicación, ha traído consigo diferentes desafíos en todos los sistemas sociales; creando un nuevo orden social, el cual exige del sistema educativo respuestas eficientes, según las demandas que el entorno enfrenta, producto de los modelos económicos y sociales que interactúan dentro del fenómeno de la globalización, que incide en todas las esferas sociales.

Las estructuras sociales requieren, para ajustarse a este nuevo orden de sistemas educativos ágiles, que sean conducidas por adecuados procesos de gestión en aras de la calidad requerida y que favorezcan el desarrollo económico y social con dignidad humana.

El sistema educativo ha evolucionado a través de la historia, según las necesidades de la sociedad, y con el surgimiento de la sociedad del conocimiento, este sistema ha tenido la capacidad de aprender y desarrollar nuevas competencias, para lo cual las estructuras educativas y los entes principales -junto con los gestores educativos- desempeñan un importante papel con el objetivo de llevar a buen puerto el desarrollo en los niveles: preescolar, primaria, secundaria y universitaria; siempre con la visión de la formación integral de los individuos y de acuerdo con los fines de la educación costarricense.

Toda institución educativa de primero y segundo ciclo debe ofrecer servicios de calidad, formando niños que amen a su país, su cantón, su comunidad y su hogar conociendo sus deberes y derechos, practicando diariamente valores, buscando la superación por medio del estudio.

Justificación del problema y su importancia

La actual sociedad se caracteriza por cambios y transformaciones de la época, donde las personas y organizaciones se desenvuelven en ambientes competitivos, es por ello que las instituciones educativas han crecido y según estadísticas que brinda el Informe del Estado de la Nación del Programa Estado de la Nación en el Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2009) en los últimos años, la enseñanza primaria ha llegado a todo los rincones del país; ejecutándose la visión que tuvieron los representantes de la historia educativa en su deseo humanista de mejorar el desenvolvimiento integral de todos aquellos individuos en edades óptimas para recibir el servicio, haciendo efectivo, de esta forma, uno de los derechos humanos fundamentales, como

lo es la educación.

En aras del fiel cumplimiento del servicio educativo, se hace inminente la creación de instituciones educativas que se organizan a diferentes tipos de centros de acuerdo con la población estudiantil, entre las que se encuentran los centros educativos multigrados: Unidocentes² (Bidocentes³), Dirección uno, dos, tres, cuatro y cinco⁴; nomenclatura que se realiza según cantidad de estudiantes que cada centro educativo posea. Es así, como se organizan las escuelas en primero y segundo ciclo de la Educación General Básica⁵.

Es de gran importancia ofrecer una educación consecuente y flexible con los cambios y transformaciones tecnológicas, científicas, industriales y técnicas que de manera vertiginosa se presentan en la era actual del conocimiento, así lo indica Delors (1996):

(...) una de las primeras funciones que incumben a la educación consiste, pues en lograr que la humanidad pueda dirigir cabalmente su propio desarrollo. En efecto, deberá permitir que cada persona se responsabilice de su destino a fin de contribuir el progreso de la sociedad en la que vive, fundando el desarrollo en la participación responsable de las personas y las comunidades. (p. 82)

Reviste importancia para la administración de la educación analizar, en forma particular, cada una de las modalidades educativas y poder ofrecer insumos para su desarrollo desde la gestión de la educación; es por esta razón, que surge el interés de abordar las escuelas Dirección Uno y poder determinar los principales elementos que favorecen y obstaculizan su gestión. Con base en las particularidades de las instituciones educativas que lideran los responsables del quehacer pedagógico y administrativo, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles son los principales elementos favorecedores y obstaculizadores de la gestión educativa que enfrentan las escuelas modalidad Dirección Uno?
- ¿Cuáles son las principales estrategias de gestión que aplican los directores de las escuelas Dirección Uno, para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

De ellas, se desprenden los objetivos que orientan el desarrollo del estudio, los cuales se presentan a continuación:

² Según el Ministerio de Educación Pública son las escuelas atendidas por un solo docente.

³ Según el Ministerio de Educación Pública son las escuelas atendidas por dos docentes.

⁴ Según el Ministerio de Educación Pública son las escuelas en que varían la cantidad de docentes, según matrícula.

⁵ Según el Ministerio de Educación Pública son las instituciones que atienden los niveles de preescolar a sexto grado.



Objetivo general

- Analizar la gestión de las escuelas modalidad Dirección Uno, del circuito 06 Katira, de la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte.

Objetivos específicos

- Reconocer los principales elementos favorecedores y obstaculizadores de la gestión educativa que afrontan las escuelas modalidad Dirección Uno.
- Determinar las principales estrategias de gestión que aplican los directores de las escuelas Dirección Uno, en las áreas: curricular, docencia, financiera, recursos didácticos y procedimientos administrativos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

MARCO TEÓRICO

Cada investigación debe sustentarse en teorías que amparen el objeto de estudio a investigar, en este caso, el análisis de la gestión de los centros educativos de educación primaria Dirección Uno; por ello, en este capítulo se desarrollan áreas como administración, administración de la educación, liderazgo, gestión de calidad.

Aspectos por considerar de la educación

El ser humano, desde su concepción, se halla en un proceso de educación continuo, adquiriendo los conocimientos, conductas y costumbres de una sociedad para prepararlo en el enfrentamiento de los retos de la cotidianidad de la vida; desde el sistema educativo se busca esta formación para lograr un país competitivo a nivel mundial. Esto lo fundamenta Velázquez (2009), al indicar que la educación es una edificación de experiencias mediante una constante reorganización de la misma; es formar ciudadanos competentes para el trabajo y para la vida social, en aras de alcanzar los ideales expuestos en los fines de la educación.

La educación es fundamental para el desarrollo social, tal como lo manifiestan Rojas y Barahona (2006, p. 18), quienes consideran que “la educación costarricense actual es heredera de importantes logros que han marcado la historia patria y que han distinguido a Costa Rica a escala internacional”. Las decisiones trascendentales que se tomaron oportunamente, fueron la clave para el desarrollo de la educación de este país, entre ellas la decisión de mediados del siglo XIX de declarar la educación primaria gratuita, obligatoria y costeadada por el Estado y la gran reforma educativa de finales del siglo XIX, para constituir el sistema educativo nacional y reforzar la educación primaria. El siglo XX se caracterizó por la expansión de la educación primaria y la educación secundaria y, durante el último tercio, de la educación superior. Fue también importante en lo referente a la preparación de los educadores y a una creciente preocupación, durante los últimos 30 años del siglo XX, por la calidad de la educación.

Administración, conceptualización

Hoy en día, la administración es una de las áreas con más complicaciones y retos; cada administrador o administradora soluciona problemas, planifica, busca estrategias, diagnóstica, pero muchas veces el éxito logrado en una organización no se replica en otra. Así lo apoya Chiavenato (2000) cuando menciona que:

La administración no es una actividad mecánica que dependa de ciertos hábitos físicos que deban ser superados para lograr un comportamiento correcto. El éxito del administrador no está correlacionado con lo que le enseñaron ni con su brillantez académica ni con su interés personal en poner en práctica lo aprendido, el administrador debe tener habilidad técnica, habilidad humana y habilidad conceptual. (p. 3)

Lo anterior, es palpable en los centros educativos donde llegan profesionales con un alto nivel académico pero sin la habilidad humana, quienes ven a sus subalternos como objetos, no como sujetos y la organización no alcanza los niveles de calidad.

La administración ha alcanzado altos niveles en la solución de problemas en el mundo, por lo que existen países con un alto índice de desarrollo y otros, con un nivel muy bajo; Druker, citado por Chiavenato (2000), menciona que:

No existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos existen países administrados y países subadministrados. (p. 7)

La administración se desarrolla en una diversidad de contextos; para realizarla existen principios fundamentales que toda organización debe emplear para llevar a cabo, con éxito, la tarea de administrar; así lo expresa Galván, citado por Jiménez (2003), quien explica que la administración tiene tres elementos necesarios para realizar una buena labor administrativa: como primer elemento, un propósito, una meta, un fin, un objetivo, es lo que se quiere lograr; luego, como segundo elemento, un sistema, un método, un procedimiento para realizarlo, es cómo se va a lograr; tercero, un proceso de vigilancia y de supervisión, cómo se fiscalizarán los procesos para alcanzar la meta establecida.

Administración de la educación

La aplicación de la administración de la educación de forma efectiva en los centros educativos es uno de los retos actuales que exige la sociedad, porque actualmente la educación ha sufrido cambios y estos deben llevarse a cabo en todos sus ámbitos. Esto lo apoyan Garbanzo y Orozco (2007), quienes indican que “la administración de la educación se debe a un modelo de sociedad, sus necesidades, sueños y desafíos, para lo cual se acompaña del paradigma administrativo, en coherencia con el currículo educativo” (p. 95).



Ugalde (1979) define la administración de la educación como “un proceso que conlleva varias acciones, encadenadas como un conjunto coherente ejecutándose para alcanzar el máximo rendimiento posible” (p. 75). Esto indica que las actividades, los medios, los actores, entre otros, buscan la excelencia de esta ciencia, lo cual se logra creando un ambiente en que las personas, trabajando en grupo, realizan una eficaz planeación, organización, integración del personal, dirección y control para lograr las metas.

También Chiavenato (2007), argumenta que las organizaciones educativas, en sus distintos niveles de acción, requieren de mayores niveles de autonomía y descentralización de sus recursos, para lo que se necesita mayor independencia en la toma de decisiones; lo que indica que a través de la administración de la educación se fortalece la educación para todos, satisfaciendo las necesidades de todas las personas involucradas en este proceso.

La administración de la educación y el liderazgo

El concepto de líder ha evolucionado, a lo largo del tiempo, de la mano con el cambio que se ha ido dando dentro de las organizaciones. Producto de esto, han nacido una gran cantidad de modelos que pretenden describir los diversos tipos de liderazgo existentes. Estos modelos se apegan a la concepción de que no existe una única forma de hacer liderazgo, pues toda persona tiene su estilo particular de ser líder. Sin embargo, es imprescindible destacar que cada tipo de liderazgo se adecúa, de mejor forma, a una determinada función. Según Pareja (2009):

(...) son diecinueve los tipos de líder existentes, el líder intuitivo, es aquel que ejerce un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo; el instructivo es aquel meramente pedagógico o educativo. Por otro lado el líder carismático busca no solo encarnar la visión del centro educativo, sino su transmisión con un estilo propio. El líder visionario desarrolla su propia visión del centro educativo. El líder ético es aquél que en una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores, por ejemplo la justicia y colaboración. El líder emocional se basa en la inteligencia emocional. Más recientemente, ha surgido el concepto del E-liderazgo, como aquél afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales. El liderazgo sin límites es al que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera. El liderazgo estratégico se basa en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar), y por último, el liderazgo innovador como aquel donde innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual. Por otro lado, existen otros tipos de liderazgo, igualmente importantes que pueden existir en las instituciones educativas por ejemplo el de transcultura global, liderazgo de liberación, el liderazgo lateral, el líder narcisista, el silencioso, el gerente de sueños, el líder de 360° y por último, el liderazgo sostenible. (p. 27)

Es importante destacar la función de líder que debe ejercer cada gestor o gestora de centro educativo, transmitiendo la visión y trazando, a la vez, una estrategia que los lleve a la consecución de los objetivos planteados. Toda una institución educativa es, en sí misma, un semillero de líderes, donde deben potenciarse las habilidades de los educandos para que ellos se desarrollen como líderes desde las aulas. Por lo tanto, dentro de las instituciones educativas es importante que el liderazgo se distribuya de forma amplia por toda la institución escolar, haciendo partícipes en la construcción de éste, a todos los actores implicados en el proceso.

Gestión en la educación

El Ministerio de Educación, en los últimos años, se ha preocupado por incentivar en los centros educativos la aplicación de una gestión de calidad, ofreciendo un servicio educativo que se ajuste a las competencias actuales. Así lo mencionan, Garbanzo y Orozco (2010):

(...) La gestión de la educación es una tarea compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere a un servicio de formación cuyos resultados son a largo plazo, en el cuál sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. Se plantean como criterios educativos: recursos suficientes, revisión y evaluación constante, causas y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución, clima institucional satisfactorio y estimulante, actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y profesores, autonomía en la institución. (p. 21)

La tarea de gestionar es compleja; es un proceso concreto que involucra diferentes componentes de las organizaciones. Alfaro, Arce, Gatjens, Murillo, Quintanilla y Vásquez (2011) consideran a la gestión como un ciclo en coordinación, donde se llevan a cabo las distintas acciones administrativas, curriculares, financieras y, por último, lo corresponde a la infraestructura; todo ello, necesario para un adecuado proceso de gestión. Aunado a esto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) consideran las funciones de planeación, organización, dirección y control como las tareas y actividades de las que se encarga la administración; al respecto, señalan que "la administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control" (p. 7).

Estas funciones son definidas por Hellriegel et al. (2005) como:

- **Planeación:** determinar las metas y medios de la organización para su cumplimiento. Hay tres razones para planear, una de ellas es tener una dirección para el futuro de la organización aumentando las utilidades, logrando una participación en el mercado y la responsabilidad social. La segunda es identificar y destinar, en la organización, los recursos para el logro de las metas y finalmente, es la priorización de las tareas que se llevarán a cabo para alcanzarlas.



- **Organización:** determinar la estructura formal que integre, defina y coordine el trabajo.
- **Dirección:** cuando se tiene el personal correcto, se busca que se logren las metas con la guía del director o directora de la organización.
- **Control:** Proceso que permite vigilar la orientación de la organización.

El término gestión de calidad educativa es un proceso en que participan las personas implicadas en la labor educativa bajo supervisión de la figura de director, en aras de tomar las decisiones que influyan, positivamente, en la calidad de los servicios que la institución ofrezca; Casassus (2000) menciona que la gestión educativa se desarrolla en los años setenta, en el Reino Unido y en los años ochenta, en América Latina; por ello, se considera una disciplina de desarrollo reciente y tiene un bajo nivel de especificidad y estructuración.

Estrategia

Los gestores y gestoras educativos son las personas encargadas de plantearse estrategias orientadas por el cumplimiento de la misión, sin dejar a un lado la visión. Al respecto, Collis y Rukstad (2008) expresan que:

(...) Una estrategia es el patrón ó plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno. (p. 13)

También es importante mencionar a Quinn (1980), citado por Narváez (2008), quien define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece una secuencia coherente de acciones a realizar; estas metas u objetivos indican qué es lo que se va a lograr y en qué momento serán alcanzados los objetivos. Las decisiones estratégicas establecen la orientación de la organización y su viabilidad a la luz de los cambios predecibles e impredecibles; el autor además, menciona que existen tres elementos esenciales: las metas por alcanzar, las políticas que guiarán la acción y los programas con sus metas definidas.

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se define el enfoque y tipo de investigación que se llevó a cabo, las fuentes de información, población participante, operacionalización metodológica según los objetivos del estudio, en la que se desarrollan las definiciones conceptuales, operacionales y

su respectiva instrumentalización; asimismo, el procedimiento de recopilación y análisis de la información, limitaciones y alcances de la investigación.

Enfoque de investigación

La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, ya que se orienta esencialmente en datos y producción de conocimiento, obtenido por los sujetos participantes dentro de un contexto educativo; en este caso, los directores y directoras de las siete escuelas Dirección Uno del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, quienes ofrecerán información relevante para el análisis del objeto de estudio.

Al respecto, la investigación cualitativa es una actividad sistemática que busca la comprensión, de manera profunda, de los distintos fenómenos educativos y sociales; es este estudio, lo que corresponde a las prácticas y escenarios socioeducativos en torno a la gestión de los centros educativos Dirección Uno.

Tipo de investigación

La investigación se enfoca dentro del tipo descriptivo. La información recolectada permite la guía y toma de decisiones en los procesos de cambio para mejorar el escenario educativo. El sustento documental se orienta desde la perspectiva de tres componentes: descriptivo, analítico y vivencial.

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Rada (2007) indica que:

(...) Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo. Por ejemplo, un estudio descriptivo puede ser diseñado para conocer las características y distribución de los pacientes ingresados a hospitales debido a accidentes de tránsito en los que está involucrado el consumo de alcohol.

En otras palabras, estos estudios son los grandes proveedores de hipótesis con los que cuenta la epidemiología y han contribuido al estudio de importantes problemas de la sociedad. (p. 32)

Comúnmente, el propósito de las personas investigadoras es describir las situaciones y eventos; es decir, indicar cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan detallar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, para la evaluación de diversos aspectos, dimensiones o componentes de estos.



Los estudios descriptivos, entonces, examinan las características del problema, definen y formulan los supuestos que orientan el desarrollo de la investigación, en función de una adecuada selección de técnicas para la recolección, clasificación y categorización de los datos para poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas, con el fin de verificar la validez de las técnicas empleadas mediante observaciones objetivas y exactas para concluir con la interpretación de los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Población

La población del estudio está conformada por siete directores y directoras de las escuelas Dirección Uno, así como 18 docentes que integran estos centros educativos y su respectivo supervisor; toda esta población forma parte del Circuito 06, denominado Katira, en la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte. Dada la cantidad de sujetos, se trabajará con el universo total, razón por la cual el estudio no sacará muestra. En cuanto a las personas encargadas de la administración de la educación en esos centros educativos, en su mayoría, poseen un grado académico de Licenciatura y una minoría tiene el grado académico de Magister. Todos son gestores y gestoras con más de 10 años de experiencia en la dirección de escuelas y como docentes cuentan con un aproximado de ocho y 20 años de experiencia.

Por su parte, los docentes poseen el grado académico de Licenciatura y cuentan con una experiencia laboral en el área educativa de entre 10 y 27 años.

A las personas gestoras y supervisor se les aplicó una entrevista para la recolección de información; el personal docente participó de un grupo focal, durante el cual se aplicó la entrevista, en función de la siguiente operacionalización de objetivos.

Operacionalización metodológica

Seguidamente se explicitan las respectivas categorías de análisis según cada uno de los objetivos específico del estudio, a partir de su definición conceptual, operativa, indicadores e instrumentalización. Todos estos componentes son el sustento metodológico que permitió analizar la gestión de los centros educativos Dirección Uno, con respecto de los principales elementos que intervienen en el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 1

Elementos favorecedores y obstaculizadores de la gestión en las escuelas Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte

Objetivo específico: Reconocer los principales elementos favorecedores y obstaculizadores que enfrenta la gestión de las escuelas modalidad Dirección Uno.

Categoría de Análisis	Elementos favorecedores y obstaculizadores de la gestión
Definición Conceptual	<p>Son aquellos procesos, actividades, programas, proyectos y órganos de apoyo entre otros, que interfieren en la consecución de los objetivos institucionales.</p> <p>Desde la teoría se comprende por gestión de la educación:</p> <p>(...) gestión de la educación es una tarea compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere a un servicio de formación, cuyos resultados son a largo plazo, en el cual sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. Se plantean como criterios educativos: Recursos Suficientes, Revisión y evaluación constante, causas y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución, clima institucional satisfactorio y estimulante, actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y profesores, autonomía en la institución (Garbanzo y Orozco, 2010, p. 21).</p> <p>“La gestión es un ciclo donde se llevan a cabo las distintas acciones administrativas, curriculares, financieras, y de infraestructuras” (Alfaro et al., 2011).</p> <p>“(..) funciones de planeación, organización, dirección, y control, las cuales se consideran como las tareas y actividades en las que se encarga la administración” (Hellriegel et al., 2005, p. 7).</p> <p>A criterio de Hellriegel et al. (2005) se conceptualiza la planeación, organización, dirección y evaluación de la siguiente forma:</p> <p><i>Planeación:</i> determinar las metas y medios de la organización para su cumplimiento. Permite tener una dirección para el futuro de la organización, identificar y destinar en la organización los recursos para el logro de las metas y priorizar las tareas que se llevarán a cabo para alcanzar las metas.</p> <p><i>Organización:</i> determinar la estructura formal que integre, defina y coordine el trabajo.</p> <p><i>Dirección:</i> Cuando se tiene el personal correcto, se busca que se logren las metas con la guía del director.</p> <p><i>Evaluación:</i> Proceso que permite vigila la orientación de la organización.</p>
Definición Operacional	<p>Son aquellos procesos, acciones, actividades que afectan en forma positiva o negativa la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación de la gestión que los directores de las escuelas tipo uno llevan con respecto a las siguientes áreas: curricular, docencia, financiera, recursos didácticos, administrativa, las cuales están asociadas a:</p> <p><i>Planificación:</i> determinar las metas y medios de la organización para su cumplimiento, construcción del plan institucional en forma participativa tomando en cuenta la planificación regional y nacional, ejecución del plan, análisis del plan, realimentación, obstrucción burocrática.</p> <p><i>Organización:</i> Eficiencia de los equipos de trabajo y procedimientos, designación de responsables para los proyectos institucionales.</p> <p><i>Dirección:</i> idoneidad del personal, claridad en los procedimientos para alcanzar las metas, recursos idóneos en el campo de la docencia, infraestructura, recursos didácticos y compromiso del personal.</p>



	<p><i>Coordinación:</i> Disponibilidad de tiempo del personal, ejecución satisfactoria de las diferentes actividades asignadas, eficiencia de reuniones.</p> <p><i>Evaluación (control):</i> Espacios disponibles para monitorear las distintas acciones del desarrollo de la institución.</p>
Indicadores	<p>Secuencias coherentes de acciones para establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metas - Políticas - Asignación de recursos - Viabilidad organizacional - Definición de posibles cambios - Elementos obstaculizadores: falta de infraestructura, espacio geográfico, acceso a la tecnología
Instrumentalización	<p>Mediante entrevista a los responsables de la gestión de los centros educativos participantes del estudio y supervisor educativo correspondiente.</p> <p>A los docentes, en grupo focal.</p>

Nota: Elaboración propia, 2012.

Tabla 2

Principales estrategias de gestión que aplican los directores y directoras en las escuelas Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte

Objetivo específico: Determinar las principales estrategias de gestión que aplican los directores de las escuelas Dirección Uno, en las áreas: curricular, docencia, financiera, recursos didácticos y procedimientos administrativos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Categoría de Análisis	Estrategias de gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Áreas: curricular, docencia, financiera, recursos didácticos y procedimientos educativos.
Definición Conceptual	<p>Una estrategia es el plan que establece: metas y políticas de una organización, como también la secuencia coherente de las acciones a realizar. La estrategia ayuda a poner en orden y asignar, los recursos, con el fin de lograr una situación viable y original, así anticipar los posibles cambios en el entorno (Quinn, 1980, citado por Narváez, 2008).</p> <p>(...) gestión de calidad cuya concepción es compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere a un servicio de formación cuyos resultados son a largo plazo, en el cual sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. Se plantean como criterios educativos: Recursos Suficientes, Revisión y evaluación constante, causas y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución, clima institucional satisfactorio y estimulante, actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y profesores, autonomía en la institución (Garbanzo y Orozco, 2010, p. 21).</p> <p>La gestión es un ciclo donde se llevan a cabo las distintas acciones administrativas, curriculares, financieras, y de infraestructuras (Alfaro et al., 2011).</p>

Áreas curriculares: Esta área es fundamental para promover un proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en el desarrollo *integral de los niños y niñas*.

Docencia: docentes promuevan un proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en el desarrollo integral del ser humano

Financiera: administración de fondos, recursos presupuestarios, económicos y planificación de los proyectos por parte del Ministerio de Educación Pública (MEP).

Recursos didácticos: Material bibliográfico facilitado por el MEP.

Procedimientos administrativos: La aplicación de la administración de la educación de forma efectiva en los centros educativos

Definición Operacional	Una estrategia es el plan que establece: metas y políticas de una organización, como también la secuencia coherente de las acciones a realizar. La estrategia ayuda a poner en orden y asignar, los recursos, con el fin de lograr una situación viable y original, así anticipar los posibles cambios en los centros educativos Dirección Uno, del circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte. Todo ello, para fijar logros, objetivos y metas propuestas.
Indicadores	<i>Planificación:</i> determinar metas, medios de cumplimiento, construcción participativa, componente regional y nacional, ejecución, análisis, realimentación y obstrucción burocrática. <i>Organización:</i> eficiencia de los equipos de trabajo y procedimientos, Designación de responsables para los proyectos institucionales. <i>Dirección:</i> idoneidad del personal, claridad en procedimientos, recursos idóneos de infraestructura, recursos didácticos y compromiso del personal. <i>Coordinación:</i> disponibilidad de tiempo del personal, ejecución satisfactoria de las diferentes actividades asignadas, eficiencia de reuniones. <i>Evaluación:</i> espacios disponibles para monitorear las distintas acciones del desarrollo de la institución y corregir resultados.
Instrumentalización	Mediante entrevista a los responsables de la gestión de los centros educativos participantes del estudio y supervisor educativo correspondiente. A los docentes, en grupo focal.

Nota: Elaboración propia, 2012.

Técnicas para la recopilación y análisis de la información

Con el propósito de obtener la información por parte de las fuentes primarias, se diseñó y aplicó una entrevista en forma dirigida. Esta entrevista consta de un apartado que recopila información general asociada con la experiencia laboral y académica de los encargados de la administración educativa participantes del estudio. Posteriormente, se desarrollan preguntas abiertas en función de las categorías de análisis que se determinan a partir de los objetivos específicos planteados.

La información recolectada mediante la aplicación de una entrevista a directores, docentes y supervisión fue sometida a un análisis de resultados desde las diferentes ópticas, según los sujetos participantes del estudio, por medio de la triangulación de datos. Los resultados se confrontaron con los fundamentos teóricos que sustentan el estudio, con el fin de permitir un



marco explicativo de sus hallazgos y así, ofrecer insumos para el mejoramiento de la gestión en los centros educativos participantes.

Alcances de la investigación

Esta investigación puede ofrecer insumos de gran importancia a los administradores de la educación en aspectos relacionados con la gestión de los centros educativos Dirección Uno, con características y contextos similares al Circuito 06 Katira, de la Dirección Regional de Educación Zona Norte. En ese sentido, esta investigación busca:

- Conocer los elementos obstaculizadores de la labor de los administradores educativos de las escuelas Dirección Uno.
- Minimizar los elementos obstaculizadores del trabajo de los administradores educativos de las escuelas Dirección Uno.
- Conocer los elementos favorecedores en la labor de los administradores de la educación de las escuelas Dirección Uno.
- Fortalecer los elementos favorecedores en la gestión de los administradores de la educación.
- Conocer las estrategias de gestión de los administradores de la educación de los centros Dirección Uno.
- Fortalecer las estrategias de gestión de los administradores educativos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La gestión de los centros educativos es una tarea compleja, con distintos desafíos que el sistema educativo genera producto de las demandas del entorno. Le corresponde a la administración de la educación proporcionar las condiciones necesarias para que el proceso educativo se lleve a cabo en forma eficiente, según los fines y objetivos de la educación costarricense. Siendo la gestión el medio para alcanzar los objetivos propuestos por la educación, se espera que sus resultados sean de calidad, como lo exponen Garbanzo y Orozco (2010):

(...) gestión de calidad cuya concepción es compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere a un servicio de formación cuyos resultados son a largo plazo, en el cual sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. Se plantean como criterios educativos: Recursos Suficientes, Revisión y evaluación constante, causas y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución, clima institucional satisfactorio y estimulante, actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y profesores, autonomía en la institución. (p. 21)

En la gestión intervienen distintos componentes como la capacidad en recursos con que cuenta la institución, procesos de evaluación, órganos que posibilitan la participación en la

gestión institucional como lo son los órganos de apoyo; todos ellos por sí mismos complejos, los cuales en interacción generan mayor complejidad para llevar a cabo los distintos procesos administrativos, curriculares, financieros y de infraestructura en los centros educativos (Alfaro et al., 2011).

Los elementos que obstaculizan o favorecen la gestión de los centros educativos son variados en amplitud y temática. Al respecto, se consultó a los directores y directoras participantes sobre estos; entre los principales elementos obstaculizadores, desde el área curricular, se destaca el exceso de actividades extracurriculares, los cambios constantes en algunos planes de estudio, la atención de niveles en articulación con el rol de gestión, saturación de contenidos y fuera de contexto, con menor incidencia pero no menos importantes, la falta de aulas con condiciones para el aprendizaje y los problemas de disciplina por pérdida de valores y de autoridad.

Todos estos hallazgos evidencian, una vez más, la complejidad que enfrentan los centros educativos Dirección Uno, puesto que su personal ejercen funciones que comparten dos roles, el de docente y la dirección de la escuela, situación que, a su vez, podría incidir en la atención del grupo y el trabajo administrativo, como lo representa la articulación con estos dos componentes. Estos centros educativos confirman la tendencia a una saturación de contenidos y llama la atención que se consideran, por algunas personas directoras, como descontextualizados. Estos hallazgos llaman la atención sobre la necesidad de que la administración de la educación, desde cada contexto particular, considere aquellos elementos que, de alguna u otra forma, interfieren en su gestión, de manera que se pueda cumplir en forma satisfactoria con los fines educativos, siendo para la administración de la educación la calidad una condición que se debe aspirar en cualquier centro educativo (Garbanzo y Orozco, 2010).

Estos resultados y sobre todo tomando en cuenta la necesidad de que los contenidos sean contextualizados, aunado a la falta de aulas adecuadas para que el proceso enseñanza aprendizaje se lleve a cabo en las mejores condiciones y la pérdida de valores, son elementos que, de alguna u otra forma, están atentando, en caso de persistir, en la calidad de la educación que se ofrece, teniendo en cuenta que esta es un derecho de todo habitante y debe ser integral. Así lo menciona Velázquez (2009), al señalar que la educación forma ciudadanos competentes para el trabajo y la vida social; es un proceso de formación integral a través de la adquisición de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos que faciliten el desarrollo de la conciencia moral y de la sensibilidad ética y estética, satisfaciendo las necesidades personales y sociales para el enriquecimiento cultural del país.

En este contexto son muchos los retos, desde la administración, que los centros educativos enfrentan, como lo expone Chiavenato (2000) al considerar que la administración es una de las aéreas con más desafíos y complejidades, lo que lleva a las personas administradoras a la solución de problemas conforme se presentan.



En esta misma área curricular, se reportan como elementos favorecedores la correlación de materias, la atención oportuna de la disciplina, los programas que despiertan el constructivismo y razonamiento en los niños y niñas, como por ejemplo la indagación, el compromiso de los estudiantes en el proceso de aprendizaje; elementos que, para la administración desde la gestión curricular, se transforman en ventajas que conducidas en forma adecuada, permiten lograr mejores resultados en los aprendizajes. Precisamente, le corresponde a la gestión de la educación velar para que se ofrezcan condiciones óptimas para que el área curricular se dé con altos índices de calidad, tal como lo expresan los directores y directoras en la siguiente tabla.

Tabla 3

Elementos obstaculizadores y facilitadores de la gestión en los centros educativos Dirección Uno, del área curricular

Área curricular: elementos obstaculizadores		Área curricular: elementos favorecedores	
1-	Exceso de actividades extra curriculares.	1-	La correlación de materias.
2-	La atención a tres niveles y el rol de director.	2-	La atención oportuna de la disciplina.
3-	Saturación de contenidos en los programas y muchos no contextualizados.	3-	El compromiso de los docentes con el aprendizaje de los estudiantes y los programas que despiertan el constructivismo y razonamiento en los niños, por ejemplo: indagación.
4-	Falta de aulas con condiciones para el aprendizaje.		
5-	Problemas de disciplina por pérdida de valores, de autoridad y los cambios constantes en algunos planes de estudio.		

Nota: Entrevista a gestores y gestoras de la educación de los centros educativos Dirección Uno, Circuito 06 Katira, de la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, 2013.

Al consultarles a los directores y directoras sobre los obstáculos y elementos favorecedores desde la docencia, se consideran los nombramientos interinos a los que están sujetos los docentes; existe una alta movilización docente en forma anual, interrumpiendo el trabajo eficaz, ya que en la medida que los docentes estén expuestos a constantes traslados, el trabajo académico tiende a desarticularse y afectar el proceso de enseñanza de los discentes.

No menos importante, se reportan como obstáculo para la gestión, que en estos centros educativos persistan docentes que están por pensionarse sin disposición para el cambio, con un bajo espíritu por la enseñanza; si bien es cierto el hecho de que estén por pensionarse no es sinónimo de bajo desempeño, sí es un problema que se posea una actitud pasiva ante los retos que demanda el sistema educativo, aspectos a tomar en cuenta por la administración de la educación para incentivar a esta población de manera que los estudiantes no se vean afectados.

La falta de manejo de la disciplina, la sobrecarga de labores, el exceso de convocatorias, las adecuaciones curriculares y el mal manejo de contenidos fueron elementos que se atribuyen

como obstaculizadores para la gestión; todos son de gran importancia y, en su mayoría, son aspectos que se deben considerar desde la Dirección Regional, como lo es la sobrecarga de labores, el exceso de convocatorias y los cambios continuos en algunas materias. Estos elementos son limitantes para que la educación, tal como se propone por el Ministerio de Educación Pública, se lleve a cabo en forma cabal. Sobre estos aspectos, Garbanzo y Orozco (2007) han concordado en que “la prevalencia de modelos de Gestión excesivamente centralistas han representado un obstáculo en la dinámica educativa, impidiendo así el desarrollo de importantes programas y proyectos educativos” (p. 97).

El compromiso docente fue un aspecto considerado por los directores y directoras como favorecedor, aunado al manejo de las tecnologías, docentes titulados, la creación de espacios agradables, la capacitación docente, la solidaridad y trabajo compartido. Como puede observarse, a pesar de los obstáculos se reportan importantes aspectos que potencian el trabajo académico en estos centros educativos; esto lo sustenta Mendoza (2009) en cuanto a “que el profesional de la educación asume un compromiso con la Nación, el cual constituye la formación de los futuros ciudadanos” (p. 81).

Tabla 4

Elementos obstaculizadores y facilitadores de la gestión en los centros educativos, Dirección Uno, del área de docencia

Docencia: elementos obstaculizadores		Docencia: elementos favorecedores	
1-	El nombramiento de docentes interinos, porque según los entrevistados cada año cambian docentes en algunas instituciones y esto rompe el rol de trabajo eficaz.	1-	El compromiso docente.
2-	Docentes en escuelas ya por pensionarse y sin espíritu por la enseñanza y aplicación de los cambios.	2-	El manejo de las tecnologías, docentes titulados, la capacitación docente, espacio agradable, la Solidaridad y trabajo compartido.
3-	Falta de manejo de la disciplina, sobrecarga de labores, las adecuaciones curriculares, el exceso de convocatorias y mal manejo de contenidos.		

Nota: Entrevista a Directores Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, 2013.

La gestión del área financiera es un aspecto importante para satisfacer las demandas del centro educativo, ya que se requiere un buen manejo de estos recursos que, por lo general, son limitados en el sistema educativo y más aún en zonas rurales, como es el presente caso. Son muchos los obstáculos que encuentran los directores y directoras de las escuelas Dirección Uno; por ejemplo, el insuficiente presupuesto para que estos centros educativos atiendan sus servicios en función

de las necesidades del educando, lo que afecta su adecuado desempeño y viene a limitar, en gran medida, el servicio educativo que se ofrece. De esta forma, Sander (1996) expresa que los sistemas educativos son estructuras pesadas, burocráticas, con poca agilidad para responder a los problemas, necesidades y demandas de las poblaciones en sus respectivos contextos. La centralización de departamentos y funciones del Ministerio de Educación Pública, obstaculiza la dinámica de la gestión educativa, con lo cual se entorpece el desempeño de todos sus accionares.

Otro de los obstáculos que expresan los docentes son los “favores políticos”, aspecto que incide en la poca agilidad que experimentan los trámites de gestión y además, dejan claro que el color político del grupo de poder se transforma en una limitación de gestión si no se comparte con este partido; en consecuencia, los trámites administrativos no reciben el procedimiento adecuado, tomando el riesgo de quedarse archivado.

Una adecuada gestión en estos centros educativos, tal y como lo exponen Garbanzo y Orozco (2007), promueve que “las organizaciones educativas no deben dirigirse como cualquier empresa, pues las organizaciones educativas difieren del mundo empresarial en lo sustantivo, en razón de ser organizaciones pedagógicas, con un proyecto de sociedad implícito” (p. 101), esto permitirá un manejo eficiente de los grupos de apoyo como la junta y patronato escolar para que el compromiso de estas instancias continúe siendo un aspecto que favorece la gestión, en busca del desarrollo de estos centros educativos, como es el caso en estudio. No menos importante es el Fondo Nacional de Becas (FONABE) que brinda ayuda económica a muchos niños y niñas que, en verdad, la necesitan; también, la capacidad de elaborar presupuestos acertados según la realidad es considerada como un elemento a su favor en la gestión. El esfuerzo por parte del Ministerio de Educación para dotar a estos centros educativos de los servicios de una contadora eficiente, es un elemento que debe ser una constante en el sistema educativo por representar una invaluable herramienta de apoyo para la gestión y lograr así, en mejor medida, el cumplimiento de los objetivos de la educación costarricense. Esta información se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 5

Elementos obstaculizadores y facilitadores de la gestión en los centros educativos, Dirección Uno, del área financiera

<i>Financiera: elementos obstaculizadores</i>		<i>Financiera: elementos favorecedores</i>	
1-	El presupuesto insuficiente para satisfacer las necesidades de los educandos.	1-	Los grupos de apoyo, junta y patronato comprometidos.
2-	La politiquería, porque no se agilizan los trámites de gestión y si no se es del color político del momento, irán quedando archivados.	2-	La elaboración de presupuestos reales y planificados a la realidad escolar, como también las becas FONABE.
		3-	Tener una contadora eficiente, una mejor coordinación con el personal y el apoyo de otras entidades.

Nota: Entrevista a Directores Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, 2013.

Dentro de las limitaciones manifiestas por los gestores y gestoras de la educación de los centros educativos Dirección Uno, se suma la ausencia de ediciones bibliográficas elaboradas o aprobadas por el Ministerio de Educación Pública; estos centros educativos carecen de material fidedigno que apoye el proceso de enseñanza y aprendizaje, como por ejemplo el plan de matemática y en su defecto, al menos, poder contar con apoyo bibliográfico; no hay instancias oficiales que faciliten estos recursos didácticos. Además, de estas limitaciones, se cuenta con presupuesto insuficiente para que, por su cuenta, cada centro educativo pueda adquirir los recursos didácticos necesarios.

Los pocos recursos didácticos con que cuentan estas escuelas se consideran, a su vez, como una fortaleza para su gestión; sin embargo, no son los suficientes en calidad y cantidad. Un aspecto que se considera beneficioso para la gestión es la implementación de programas que han otorgado computadoras y la apertura del personal docente ante los cambios que deben irse dando, donde la tecnología está en primer lugar para una enseñanza constructivista; no obstante, esto sucede solo en cuatro centros educativos.

La adquisición del material didáctico que organismos como la Junta de Educación facilitan, siguen siendo un aspecto positivo en estas instituciones, lo que amerita por parte de la administración de la educación, un buen manejo y relación con las personas que los integran, con el fin de seguir contando con apoyo. Aquí, es importante mencionar a Miranda (2002) quien indica que las personas que conforman el equipo humano de la organización, deben trabajar en conjunto para el cumplimiento de la misión y visión institucional. Seguidamente, se ilustra esta información en la siguiente tabla.

Tabla 6

Elementos obstaculizadores y facilitadores de la gestión en los centros educativos Dirección Uno, del área Recursos Didácticos

Recursos didácticos: elementos obstaculizadores		Recursos didácticos: elementos favorecedores	
1-	Ausencias de ediciones bibliográficas elaboradas o aprobadas por el MEP.	1-	Disponibilidad de algunos materiales didácticos pero muy pocos en forma digital.
2-	La falta de material facilitado por el MEP, antes de lanzar un plan nuevo, ejemplo: plan de matemática.	2-	La implementación de programas donde facilitan computadoras y la apertura del personal docente ante los cambios que deben irse dando, donde la tecnología está en primer lugar para una enseñanza constructivista.
3-	La poca documentación digital en cuanto a libros, el presupuesto insuficiente y compartir instalaciones con otra entidades educativas (Satélites Cindeas).	3-	Material didáctico que se adquiere con el 25% del presupuesto de Junta

Nota: Entrevista a Directores Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación, 2013.



Licencia Creative Commons
Atribución-No-Comercial SinDerivadas
3.0 Costa Rica.

Los procesos administrativos en las escuelas Dirección Uno, representan una amenaza para una adecuada gestión y docencia, puesto que la persona encargada de la de esta es la misma a quien le corresponde impartir lecciones a tres niveles; lo anterior, a criterio de las directoras y directores consultados, representa junto con el exceso de trámites que atender, el principal obstáculo para poder gestionar una escuela con eficiencia, de manera que el proceso educativo no se vea afectado; así como la falta de más autonomía para el director o directora; todo debe llevar un proceso muy extenso que, en la mayoría de los casos, no funciona.

La poca preparación de las personas miembros de la juntas de educación y los patronatos, a pesar de la disposición de los padres y madres de participar, es un obstáculo que limita el trabajo eficiente en estas escuelas; estos organismos requieren de personas capacitadas y comprometidas que puedan llevar actas y cuentas, de manera que se requiere que tengan los conocimientos necesarios para desempeñarse, en forma adecuada, en estas instancias, las cuales son fundamentales para el desarrollo institucional, según la normativa vigente. De acuerdo con Mendoza (2009), la situación se agrava puesto que en este tipo de escuelas, la población es escasa y las personas que trabajan en estos organismos no son muchas ni reciben la capacitación pertinente para tal fin.

Es necesario que los directores y directoras de estos centros educativos puedan capacitarse en aspectos tecnológicos, siendo esta herramienta un apoyo estratégico para las organizaciones y más aún, tomando en cuenta que, por las múltiples funciones que tienen los gestores y gestoras en las escuelas Dirección Uno, el poder contar con equipo tecnológico y dominio de este le facilitaría su desempeño; precisamente, esta carencia se indica como uno de los principales obstáculos de gestión en este estudio. Es necesario que la persona educadora cuente con una sólida formación y con herramientas pedagógicas, tal como lo afirman García, Rojas y Campos (2002), "la capacitación de los docentes constituye el motor fundamental para que las instituciones educativas funcionen correctamente. Su perfil profesional, su formación y capacitación concretan y dinamizan las políticas educativas" (p. 201).

La estabilidad laboral de las personas que ocupan estos puestos de dirección es un aspecto que beneficia la gestión, así como su capacidad para la toma de decisiones. A su vez, se rescata la ayuda de organizaciones no gubernamentales que, por lo general, invierten en proyectos en estos centros educativos. Llama la atención que, si bien es cierto una de las principales limitaciones que enfrentan estos centros es el doble rol de gestión y docencia simultánea, para criterio de algunos directores y directoras esta condición se transforma beneficiosa al permitirles dominar tanto el área curricular y administrativa, así como contar con suficiente documentación para realizar cualquier procedimiento administrativo; lo cual, sin duda alguna, le da un valor agregado a estos profesionales. Torres y Céspedes (2005) mencionan que "el docente debe brindar atención simultánea a varios grados, esta situación le permite asumir el papel de orientador, organizador, facilitador, mediador, sin dejar al lado el rol directivo" (p. 32). Esta información se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 7

Elementos obstaculizadores y facilitadores de la gestión en los centros educativos Dirección Uno, del área de procedimientos administrativos

Procedimientos administrativos Elementos obstaculizadores		Procedimientos administrativos Elementos favorecedores	
1-	El ser docente y tener que abordar tres grupos.	1-	El nombramiento de directores en propiedad y contar con toda la documentación para realizar cualquier procedimiento administrativo.
2-	Exceso de circulares que atender.	2-	La capacidad en la toma de decisiones.
3-	Más autonomía para el director, todo debe llevar un proceso súper largo, que en la mayoría de los casos no funciona.	3-	La ayuda de organizaciones no gubernamentales y el dominio de del área curricular y administrativa.
4-	La formación de Juntas y Patronatos con padres de familia con interés, pero poca preparación en cuanto a estudios lo que conlleva a problemas para llevar actas, cuentas, y otros trámites, el poco manejo de la tecnología en los directores.		

Nota: Entrevista a Directores Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, 2013.

Desde la administración de la educación, la planificación de estrategias es un factor imprescindible para realizar una gestión eficaz. En este sentido, Quinn (1980), citado por Narváez (2008), considera que es a través de las estrategias que se establecerán las metas y políticas de una organización, llevando una secuencia coherente de las acciones a realizar y asignando los recursos, con el fin de lograr una situación viable y original, lo que significa que es una forma para anticipar los posibles cambios en los centros educativos, en este caso, los de tipo Dirección Uno. Para estos centros educativos, tomando en cuenta las distintas condiciones académicas y de gestión que enfrentan por llevarse a cabo una relación dual entre profesionales directivos y su papel como docentes, es importante contar con estrategias que conduzcan al logro de las metas propuestas, en función del sistema educativo y en consecuencia social.

De acuerdo con los datos arrojados en la investigación, los docentes desarrollan diversas estrategias en el campo curricular, docencia, financiera, recursos didácticos y procedimientos administrativos con el propósito de conducir a la organización hacia el logro de objetivos, según sus planes institucionales. Los hallazgos determinan que en el campo curricular las estrategias empleadas, en mayor medida, son el intercambio de material digital, acción que facilita la elaboración de exámenes, el planeamiento grupal, el mantenerse informado sobre lo que sucede a nivel MEP, sea por correo electrónico oficial como por otros medios, lo que consideran que da oportunidad de realizar previsiones y así, mejorar la comunicación y coordinación con el personal docente y familias de los educandos. El uso de las tecnologías de información como herramienta facilitadora de los aprendizajes es otra de las estrategias que utilizan los docentes de estas instituciones Dirección Uno, en conjunto con la dosificación de contenidos y la aplicación de adecuaciones curriculares.



Al respecto, y tomando en cuenta que la administración de la educación, según Garbanzo y Orozco (2010), debe buscar ante todo la calidad del servicio que se ofrece, las estrategias llevadas a cabo en estos centros educativos merecen de una constante revisión en función de sus objetivos, puesto que requieren de adecuados procesos de planificación, tal y como lo exponen Hellriegel et al. (2005), al considerar que la planeación, de una u otra forma, determina las metas y medios de la organización para su cumplimiento.

En relación con las estrategias de gestión empleadas en el área de docencia, los hallazgos indican que el trabajo en equipo es una de las acciones más utilizadas, lo que facilita la comunicación efectiva del director o directora con su personal docente. Otras de las estrategias utilizadas en el área de docencia fueron: la supervisión constante, la delegación de responsabilidades, los espacios para elaborar proyectos, así como la facilitación de material y equipo básico para la enseñanza y aprendizaje. Estas estrategias vienen a fortalecer el trabajo directivo de estas personas como gestores educativos, al tener un grupo de trabajo con miras a cumplir, a cabalidad, los fines de la educación. Esto lo apoya Ugalde (1979) al mencionar que "el administrador de la educación es un individuo que sabe y aplica el proceso administrativo con creatividad en un contexto socio-económico cambiante y dinámico, permitiendo su transformación" (p. 119).

Con respecto a las estrategias de gestión empleadas en el área financiera, se encontraron resultados como la realización de presupuestos a tiempo y reales, haciendo una distribución equitativa de los recursos para la institución. Otra de las acciones realizadas es la constante comunicación con los grupos de apoyo en las escuelas y la priorización de necesidades educativas, según contexto; el trámite de becas a niños y niñas de escasos recursos; la gestión de recursos para proyectos con otras instituciones. Al respecto, Quinn (1980), citado por Narváez (2008) define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, planificando los recursos de forma equitativa para el logro de los objetivos de la institución.

En cuanto a las estrategias de gestión empleadas en el área de recursos didácticos, el uso de la tecnología fue la estrategia mayormente usada; así también: el intercambio de material didáctico en forma digital; el aprovechamiento de recursos del medio; la contextualización de algunos contenidos; la ejecución de presupuestos; comunicación constante y efectiva con compañeros y compañeras. Sander (1996) afirman que "la formación de habilidades para pensar, innovar, construir, y recrear el conocimiento demanda alternativas metodológicas más activas, imaginativas, participativas y cooperativas de parte del personal docente" (p. 102).

En relación con las estrategias de gestión empleadas en el área de procedimientos administrativos, el estudio reporta: el manejo de leyes que rigen contestar a tiempo las comunicaciones; la planificación adecuada en general; el contar con asesoramiento continuo por parte de los gestores y gestoras hacia su personal; la elaboración y ejecución de presupuestos;

la comunicación continúa con los grupos de apoyo, docentes y comunidad y finalmente, la delegación de funciones.

Todos estos componentes organizacionales coadyuvan a la gestión educativa a ofrecer una mejor servicio, según sus responsabilidades ante el sistema educativo, siendo la administración de la educación la encargada de ejecutar los fines y objetivos de la educación costarricense, como lo expone Antúnez (1999), citado por Garbanzo y Orozco (2010), quien afirma que “uno de los criterios para la gestión son los recursos suficientes y eso indica la capacidad de adecuar los recursos en general a los fines que se pretenden alcanzar” (p. 76). Esta información sobre las estrategias de gestión empleadas se indica en la siguiente tabla.

Tabla 8

Principales estrategias de gestión que aplican los directores de las escuelas Dirección Uno, para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Área curricular	
1-	El intercambio de material digital.
2-	El planeamiento grupal.
3-	Mantenerse informado sobre lo que sucede a nivel MEP.
4-	Comunicación y coordinación con el personal docente y padres de familia.
5-	El uso de las tecnologías de información.
6-	La dosificación de contenidos.
7-	Aplicación de adecuaciones curriculares y aprovechamiento del servicio de Educación Especial.
Área de docencia	
1-	El trabajo en equipo.
2-	La comunicación efectiva director docente.
3-	La supervisión contante.
4-	La delegación de responsabilidades.
5-	Los espacios para elaborar proyectos.
6-	Facilitar el material y equipo básico para la enseñanza y aprendizaje.
7-	Utilización de equipos tecnológicos.
Área financiera	
1-	Realizar presupuestos a tiempo y reales (distribución equitativa).
2-	La constante comunicación con los grupos de apoyo en las escuelas.
3-	Priorización de necesidades.
4-	Trámite de becas a niños de escasos recursos.
5-	Gestiones de recursos para proyectos con otras instituciones.



Áreas de recursos didácticos

- 1- Uso de la tecnología.
- 2- Intercambio de material didáctico en forma digital.
- 3- Aprovechamiento de recursos del medio.
- 4- Contextualización de algunos contenidos.
- 5- Ejecución de presupuestos.
- 6- Comunicación constante y efectiva con compañeros.

Área de procedimientos administrativos

- 1- Manejo de leyes que nos rigen.
- 2- Contestar con tiempo circulares.
- 3- Planificación adecuada.
- 4- Asesoramiento continuo.
- 5- Elaboración y ejecución de presupuestos.
- 6- Comunicación continua con los grupos de apoyo, docentes y comunidad.
- 7- Delegación de funciones.

Nota: Entrevista a Directores Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, 2013.

Al incursionar en estos contextos de la gestión de las escuelas Dirección Uno, del circuito 06 Katira, de la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, se hace evidente la oportunidad de conocer una problemática que, a voces, necesita respuestas. Analizados e interpretados los insumos brindados por los actores, en la Tabla 9 se detallan las principales recomendaciones manifestadas, en relación con los objetivos propuestos:

Tabla 9

Recomendaciones de los docentes según dependencia: institucional, supervisión, Dirección Regional y oficinas centrales del MEP

Recomendaciones según dependencia	
Institucional	✓ Capacitación en tecnologías de la información.
	✓ Ambiente institucional agradable.
	✓ Gestionar herramientas tecnológicas.
	✓ Gestionar procedimientos ágiles.
	✓ Integración de los padres y madres de familia a la institución.
Supervisión	✓ Más responsabilidad en actividades extracurriculares.
	✓ Más información sobre instituciones gubernamentales que facilitan ayuda económica a las escuelas.
	✓ Supervisión ágil y eficaz.
	✓ Más atención a escuelas que presenten debilidades.

Dirección Regional	✓	Valorar la opinión y criterios de los supervisores.
	✓	Planificar las actividades extracurriculares.
	✓	Más apertura y acercamiento a las instituciones, esto en caso de las asesorías.
	✓	Gestionar proyectos que apoyen a las regiones educativas marginales.
	✓	Que la comunicación sea más eficiente y el departamento de Juntas asesore más a organismos institucionales y direcciones sobre diferentes trámites o procedimientos.
	✓	Que los Asesores Específicos trabajen con las necesidades que las instituciones tienen en sus áreas y elaboren materiales para facilitar la labor docente.
	✓	Gestionar códigos de conserjería, seguridad y vigilancia.
Oficinas Centrales MEP	✓	Menos burocracia en la realización de trámites para escuelas (por ejemplo con la División de Alimentación y Nutrición del Escolar y el Adolescente [DANEA] y con la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo [DIEE]).
	✓	Que los Programas de Estudio sean casi el planeamiento.
	✓	Nombramientos de docentes en propiedad que estén ejerciendo una labor eficiente y con atestados académicos válidos.
	✓	Autonomía a las juntas de educación para realizar proyectos.
	✓	Espacios oportunos para que el director ejecute una gestión eficaz.
	✓	Ofreciendo los mismos servicios la escuela rural como la urbana.
	✓	Creación de un manual donde se envíen todas las circulares, memorandos, leyes, códigos y reglamentos, entre otros, que se encuentren vigentes.

Nota: Entrevista a docentes, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, 2013.

CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas del análisis sobre la gestión de los centros educativos de educación primaria, Dirección Uno, del circuito escolar 06 Katira, de la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte, desde la consideración de la administración de la educación, se determinan de la siguiente manera:

El exceso de funciones fue uno de los principales elementos que los gestores y gestoras de la educación exponen como problema que obstaculiza su labor; entre sus justificaciones está que estos profesionales deben realizar su trabajo administrativo paralelo a su labor docente, muchas veces con tres niveles a cargo, cumpliendo una doble jornada laboral docente, caracterizada por complejos y variados requerimientos, tanto en la parte docente como en la administrativa.

Es trascendental tomar en cuenta que, mientras el sistema no ofrezca otras alternativas, le corresponde al gestor o gestora velar por la calidad del servicio educativo que ofrece, quien con un liderazgo transformador debe gestionar, desde su estructura organizacional, los recursos pertinentes, ya sean estos humanos o institucionales para cumplir con los fines de la educación costarricense, lo cual es posible mediante una adecuada planificación institucional; de manera



que, durante todo el año lectivo, se puedan ir monitoreando los avances del desarrollo del centro educativo, en función de la educación que se oferta, para lo que debe recurrir a incentivar el compromiso laboral docente de las personas con quien comparte en el centro educativo.

Los contenidos curriculares descontextualizados fueron otros de los elementos que estos administradores de la educación consideran como obstaculizadores en su gestión, debido a que muchos contenidos en los programas no son contextualizados según la zona donde se apliquen, lo que generando que muchas veces los educandos no entiendan lo que su docente expone o explica. Este escenario incide en la gestión con respecto a los resultados institucionales, ya que en la medida en que un centro educativo obtenga adecuadas consecuencias académicas, la gestión se ve favorecida en tanto contribuye, de una forma más acertada, en la función educativa que el Ministerio de Educación Pública le asignó como responsable.

Esta situación evidencia, una vez más, la necesidad de que la gestión asuma la responsabilidad que posee para hacer los ajustes necesarios, de manera que los contenidos sean adecuadamente contextualizados según la región educativa donde se empleen, tomando en cuenta la riqueza cultural que caracteriza a cada zona del país y así, apoyarse en sus compañeros docentes y miembros de la comunidad en general.

El interinato de docentes es otro de los elementos que obstaculizan la labor de los gestores y gestoras educativos, ya que en muchas de estas instituciones las plazas son interinas en el caso de inglés, educación especial, preescolar, primaria; esto provoca que la gestión utilizada por las direcciones, en un período determinado, se vea truncada al ser estas instituciones objetos de cambios de los docentes. Muchas veces en estas instituciones el personal docente ha recibido capacitaciones, participación en programas educativos ofrecidos por el Ministerio de Educación Pública, en busca de hacer de este profesional un ente de cambio y progreso, pero al estar en forma interina en la instituciones todo este proceso se rompe.

Por lo anterior, es imprescindible que la persona administradora de la educación en este tipo de instituciones, donde año a año le cambian el personal, realice las acciones necesarias para que sus docentes adquieran el compromiso y las habilidades básicas para guiar los procesos educativos de forma correcta; lo anterior, requiere de una sistematización constante de los procesos que se llevan a cabo.

Falta de motivación de los docentes con muchos años de laborar fue otro de los hallazgos en este trabajo; según los datos encontrados, este problema se da con los docentes que ya pasan los 25 años de labor, el trabajo de ellos es el mínimo, se resisten a los cambios en programas curriculares, tecnologías, metodología, lo que provoca que los estudiantes no reciban una educación integral que satisfaga las demandas de la sociedad actual, los objetivos institucionales no se llegan a cumplir en su totalidad y muchos, se quedan en un cumplimiento término medio. Es aquí, donde el profesional en administración de la educación debe asumir

un abordaje efectivo, involucrando a su personal por la continua actualización, ofreciéndoles espacios de motivación y desarrollo de habilidades de autoaprendizaje, haciendo ver que la razón de ser del educador son “los niños y niñas” y el papel preponderante de ser docente en el desarrollo integral de sus estudiantes.

Capacidad locativa de las instituciones fue otro de los hallazgos al realizar este estudio; según los administradores y administradoras de la educación entrevistados, en la capacidad del aula para poder albergar a dos o más grupos en clase a la vez, ya que cada nivel tiende a tener una matrícula entre 10 y 15 alumnos, lo que provoca que el espacio utilizado debe ser compartido simultáneamente con dos o más niveles, haciendo del aula, un espacio muy pequeño; a esto se le suma las sillas o pupitres que se deben tener y da como resultado, un hacinamiento de estudiantes que necesitan espacio para desarrollar su aprendizaje.

Como se puede evidenciar, son diferentes las estrategias de gestión y los elementos obstaculizadores y favorecedores que, de una u otra forma, inciden en la gestión de las organizaciones educativas de Dirección Uno. Por ello, se considera relevante enfocar esfuerzos en el mejoramiento de la gestión, por medio de acciones que contrarresten estos vacíos para incidir, positivamente, en la calidad de la educación que reciben los estudiantes en estos centros educativos, razón por la cual se ha presentado esta propuesta.

Referencias

- Alfaro C., M., Arce B., M., Gatjens E., M., Murillo V., M.T., Quintanilla M., R. y Vásquez P., S. (2012). Análisis de la gestión de la oferta educativa del Tercer Ciclo de la Educación General Básica Abierta en la Dirección Regional de Educación de Occidente. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1), 1-32. Recuperado en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/8507>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Chile: UNESCO.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Collis, J. y Rustad, M. (2008). ¿Puede decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review*, 86(4), 98-107. Recuperado en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2556218>
- Consejo Nacional de Rectores (CONARE). (2009). *Informe del Estado de la Nación*. Programa Estado de la Nación. San José, Costa Rica: Autor.



Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. México: UNESCO.

Garbanzo, G. y Orozco, D. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110. Recuperado en: <http://latindex.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/1246/1309>

Garbanzo V. , G. y Delgado O, V.H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>

García L., N., Rojas P., M. y Campos S., N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: EUCR.

Hellriegel, D., Jakcson, S. E. y Slocum, J. W. (2005). *Evolución de la administración. Administración un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.

Jiménez, W. (2003) *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José, Costa Rica: EUNED.

Mendoza, L. (2009). *Análisis de las funciones de los asesores específicos, respecto al desempeño docente administrativo, de los maestros unidocentes del circuito 05, Dirección Regional Educativa de Santa Cruz*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Sede de Guanacaste, Guanacaste, Costa Rica.

Miranda M., E. (2002). La Supervisión escolar y el cambio educativo. Un Modelo de Supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2), 1-15. Recuperado en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>

Narváez, L. (2008). Técnicas de gestión: planeamiento y la estrategia. *Gestión Universitaria*, 2(3). Recuperado en: http://www.gestuniv.com.ar/gu_06/v2n3a3.htm

Pareja, J. (2009). Liderazgo y conflicto de las organizaciones educativas. *Educación y Educadores*, 12(1), 137-152. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411512010>

Rada, G. (2007). Estudios descriptivos. *Epicentro*, Universidad Católica de Chile. Recuperado en: <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>

Rojas R., Y. y Barahona M., M. (2006). *Hacia un modelo educativo para elevar la calidad de la educación costarricense: una propuesta de políticas, estrategias y acciones*. San José, Costa Rica: CONARE-UNED.

Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina*. Buenos Aires, Argentina:

Torres, N. y Céspedes, E. (2005). Acerca de la educación rural en Costa Rica. En: Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO). (2005). *Aportes: Repensando la educación para sociedades con equidad*, 1, 29-34. Programa de Estudios de Opinión, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional. Recuperado en: http://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/7232/aportes_1.pdf?sequence=1

Ugalde, J. (1979). *Administración del currículum*. San José, Costa Rica: EUNED.

Velásquez, M. E. (2009). *Pedagogía y formación docente*. San José, Costa Rica: Editorama, S. A.

