

# Preparación de directores para la gestión educativa en el Municipio Libertador, Mérida

## Training principals for educational management in Libertador Municipality, Mérida

Sandra Guerrero <sup>1</sup>

Colegio Monseñor Bosset, Mérida, Venezuela<sup>1</sup>  
sandraguerrerodebarrios@gmail.com<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 26/04/2024

Fecha de aceptación: 18/05/2024

Pág: 259 – 269

### Resumen

El presente resumen describe una investigación acción participativa y transformadora (IAPT) realizada con el objetivo de preparar a los directores de las instituciones educativas de la parroquia Osuna Rodríguez, Municipio Libertador, Estado Bolivariano de Mérida, en gestión educativa. La investigación se basó en la línea de investigación de la supervisión, el paradigma socio crítico y el método IAPT, con una Metodología donde se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos: un cuestionario (“encuesta”) y una guía de entrevista, dirigidos a la comunidad escolar (docentes y estudiantes). Los datos obtenidos fueron analizados cualitativamente y permitieron identificar las necesidades de formación de los directores en materia de gestión educativa, se obtuvo como resultado de la investigación la necesidad de fortalecer las competencias de los directores en las diferentes funciones directivas, con énfasis en el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la evaluación educativa. Asimismo, se identificó la necesidad de implementar estrategias de acompañamiento pedagógico para apoyar a los directores en el ejercicio de sus funciones. Después del análisis se llegó a las siguientes conclusiones la IAPT permitió obtener resultados importantes para la preparación de los directores en gestión educativa. Se recomienda implementar un programa de formación continua para directores que incluya temáticas relacionadas con el liderazgo pedagógico, la gestión curricular, la evaluación educativa y el acompañamiento pedagógico.

**Palabras clave:** acciones, acompañamiento pedagógico, directores, gestión educativa.



Esta obra está bajo licencia CC BY-NC-SA 4.0.

### **Abstract**

This summary presents an action research project aimed at preparing school principals in the Osuna Rodríguez parish, Libertador Municipality, Bolivarian State of Mérida, for educational management. The research was based on the supervision research line, the socio-critical paradigm, and the action research methodology. Two data collection instruments were applied: a questionnaire (“survey”) and an interview guide, both directed to the school community (teachers and students). The data obtained were analyzed qualitatively, identifying the training needs of principals in educational management. The research results highlighted the need to strengthen principals’ competencies in different managerial functions, with an emphasis on pedagogical leadership, curriculum management, and educational evaluation. Additionally, the need to implement pedagogical accompaniment strategies to support principals in the exercise of their functions was identified. Based on the analysis, the following conclusions were drawn: the action research project yielded significant results for principals’ preparation in educational management. It is recommended to implement a continuous training program for principals that include topics related to pedagogical leadership, curriculum management, educational evaluation, and pedagogical accompaniment.

**Key words:** actions, pedagogical accompaniment, principals, educational management.

### **Introducción**

La supervisión pedagógica está enmarcada en la orientación, asesoría técnica, en la cual la observación y la evaluación sean acciones complementarias que permitan recoger información sobre la problemática educativa que deberá ser superada, tan pronto sea detectada, a través de acciones de asesoramiento.

Escamilla (2006) afirma que el supervisor debe contar con características profesionales adecuadas al área de especialización requeridas para ejecutar sus funciones eficientemente, con ello fomentar un acompañamiento pedagógico efectivo, de esta forma abrir espacios para que el Director junto a sus docentes de aula puedan analizar, debatir, confrontar y reflexionar nuevas propuestas, de acuerdo al contexto que se le presente al docente y pueda tener planes preparados para cada realidad, atendiendo a la individualidad de acuerdo a las competencias que presenten los niños y niñas de las instituciones educativas (p. 190).

Cabe considerar, por otra parte, la situación que confronta el país requiere de profesionales docentes, conozcan y estén identificados con los propósitos de la educación que sean capaces

de tomar decisiones en el acto educativo, sean verdaderos líderes, para afrontar situaciones con el personal y posean las actitudes y valores necesarios para formar al docente y este a su vez pueda transmitirlo al estudiante y por ende elevar la calidad de la prácticas pedagógica, logrando tener una gestión educativa de calidad, formando a los directores que están a cargo de cada una de la Instituciones educativas.

El consenso creciente en la región sugiere que el director, mediante el trabajo en conjunto, puede y debe ejercer el liderazgo necesario para cumplir las expectativas de las reformas educativas y lograr calidad de los procesos, que permitan apoyar y fortalecer su función en gestión educativa. La preparación de los supervisores para capacitar a los directores en gestión educativa es fundamental para lograr resultados que mejoren la preparación para orientar y acompañar en los procesos cotidianos de las instituciones educativas. Los directivos, inmersos en las tareas administrativas, no disponen del tiempo ni la preparación necesarios para planificar y organizar su función directiva de manera efectiva.

Es importante destacar que el personal de nuevo ingreso en las instituciones educativas no recibe la atención metodológica adecuada para confrontar formalmente su praxis académica, perfil personal, capacidades pedagógicas y responsabilidad, aspectos que deberían evaluarse en función de patrones previamente definidos para determinar su efectividad en el logro de los objetivos educativos.

Así mismo, se observa bajo rendimiento e incumplimiento en la planificación y en la evaluación, carencia de un sistema de supervisión idóneo que permita recoger información de aquellos rasgos que influyen en el desempeño de las funciones supervisoras. Según Madriz et al. (2014) los docentes manifiestan sentirse escasamente motivados:

hacia el logro de la calidad educativa, la falta de reconocimiento, orientación, capacitación, apoyo, estímulo y preocupación por los derechos de los docentes, seguimiento y evaluación por parte de los directivos, hay escasa motivación del profesional de la docencia de su labor ante la ausencia de metas claras (p. 4).

A partir de lo planteado, Escamilla (2006) considera en su estudio que se pueden delinear algunos aspectos caracterizadores inherentes a la función directiva dentro de la escuela en el contexto actual, es muy importante que los directores estén formados para caracterizar su institución, que conozcan los basamentos legales administrativos y puedan aplicarlos y defenderlos cuando consideren necesario, todo logrando verdaderos líderes, capaces de cumplir con las funciones asignadas y poder aspirar a tener espacios de excelencia siempre respetando al ser humano y aplicando la teoría del amor, en beneficio de los niños y niñas que son los autores y a quienes se debe la institución educativa (p. 48).

Se considera oportuno orientar la investigación hacia el problema ¿Cómo podemos Formar a directores en “Gestión Educativa”, en el circuito número 18, de la parroquia Osuna Rodríguez,

del municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida?

El Propósito de la investigación fue: elaborar acciones que contribuyan a la preparación de directores para cumplir funciones en gestión educativa en el Municipio libertador, del estado Bolivariano de Mérida, a través de un paradigma socio crítico.

Se define que es un paradigma socio critico como un abordaje emancipador de la formación para entender y resolver los problemas relacionados con la práctica pedagógica, mediante la investigación, la reflexión crítica y toma de conciencia orientada a transformar la praxis, donde la verdad se pone en tela de juicio en el ámbito de la práctica no de la teoría (Grundy, 1998, p. 215).

## Método de investigación

Durante el desarrollo de la investigación, se aplicaron varios procedimientos que permitieron la aplicación de los métodos para lograr el diagnóstico.

Se inició con una encuesta al personal Directivo del Circuito número 18; se llevó la bitácora para reflejar la observación, registrar para poder triangular la información. Los resultados del diagnóstico arrojaron que los directores asumen sus funciones sin estar formados para cumplir y lograr ejercer su gestión.

**Momento I:** Acercamientos iniciales al problema o los nudos críticos, situación vivencial, geo histórica, sociocultural socio comunitaria, e institucional. Tributan además los referentes éticos, teóricos y vivenciales, las líneas de investigación, los principios con una reflexión permanente y mirada socio crítica que debe ser transformada en el proceso de investigación.

Es importante formar al equipo directivo, que está tratando de cumplir con los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, pero muchos de ellos llegan allí por un perfil político, o por años de servicio que si bien es cierto la experiencia ayuda mucho, pero no es suficiente cuando cada día nuestra educación se va actualizando y el directivo debe ser el primero en ser transformado, estar en la disposición de formarse, para que este proceso de preparación pueda utilizarse como impulso a la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes, o bien puede invertirse y promover celos, miedos y rechazos expresos del profesorado debido a las desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes.

De allí pues, que la calidad humana y el comportamiento de quienes dirigen una institución educativa, forman una variable importante en la conducta organizacional, ya que, gracias a sus motivaciones, actitudes, estilo de comunicación, aspiraciones y grado de cooperación representan el eje activo del proceso educativo. Cabe destacar que, para que las instituciones

escolares presten un servicio educativo excelente necesitan un dirigente integral que posea la formación administrativa esencial para el manejo óptimo de una institución y que a su vez también aplique un conjunto de acciones pedagógicas, organizativas que se representan en una suma de relaciones humanas con el personal de la institución y la comunidad.

Uno de los factores claves de las instituciones educativas para su buena organización y funcionamiento, es la existencia de equipos directivos competentes que saben conseguir los fines que persigue la institución a través de estrategias adecuadas.

**Momento II:** sistematización y reflexión crítica. Se abordan el análisis de los resultados del diagnóstico el estado inicial de la necesidad que existe en la formación de los diferentes directores y directoras en gestión educativa pertenecientes al circuito N.º 18 de la parroquia Osuna Rodríguez del Municipio Libertador, Estado Bolivariano de Mérida. De igual forma, la propuesta de un sistema de acciones para la formación de los directores del Circuito, así como la validación de la misma y la evaluación a partir de la transformación obtenida.

Se afianzan los argumentos metodológicos en las corrientes teórico-filosóficas, emergentes, emancipadoras que dan profundidad a la investigación. Los resultados del diagnóstico arrojaron que los directores asumen sus funciones sin estar formados para cumplir y lograr ejercer su gestión, es importante resaltar que se logró recolectar información referente a como son asignados, los cargos a los directivos quienes son asignados políticamente y sin ningún tipo de información o preparación, se realizó una entrevista, con la muestra para conocer el interés que tienen en prepararse en gestión escolar, mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración, teniendo en cuenta que dicho proceso debe ser aplicado por personas capaces, con amplia trayectoria en el medio educativo y con una formación demostrada en el ámbito específico en donde se desarrolle; por lo tanto, se requieren directores cuya gestión se caracterice por un óptimo asesoramiento mostrando intención hacia el logro, aptitudes para el desarrollo y dirección de personas, entre otros aspectos.

De este modo, el acompañamiento pedagógico debe buscar la superación de las crisis generadas por la introducción de nuevas concepciones por la necesidad de modificación de actitudes dentro de la comunidad de acuerdo al contexto social.

La Dirección educativa lleva consigo principios básicos que guían su práctica diaria y que, por ende, le permiten mantener la unidad coherente y objetiva dentro del plantel. Asimismo, estos principios son de suma importancia por cuanto además de ser fundamento filosófico del sistema Directivo, constituyen la columna vertebral de su sistema. La Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo número 5, expresa:

El Estado docente es la expresión rectora del estado en educación, el cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y

deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas, el estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad, en las instituciones e cativas oficiales el estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento de los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente, (p. 21).

La Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo número 5, expresa:

El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas. Así pues, que, la función directiva indudablemente es la figura clave para hacer frente a todas las exigencias educativas; vale decir, que la función directiva debe presentar condiciones específicas que faciliten su actividad de acompañamiento a la gestión educativa.

Conforme a la Resolución 2963 del 13 de mayo de 2008, los programas nacionales de formación (PNF) son el conjunto de actividades académicas, conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudios de educación universitaria, creados por iniciativa del Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, diseñados con la cooperación de instituciones de educación universitaria nacionales, atendiendo a los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, para ser administrados en distintos espacios del territorio nacional. Conforme a esta Resolución, la creación de cada Programa Nacional de Formación (PNF), se realiza mediante acto administrativo, dictado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y este mismo organismo tiene la potestad de autorizar la gestión de los PNF a distintas instituciones de educación universitaria, señalando el ámbito geográfico de dicha autorización.

**Momento III:** la propuesta transformadora, para preparar directores en planificación del acompañamiento pedagógico a docentes de aula correspondiéndole al personal directivo, hacer propuestas transformadoras curriculares que permitan mejorar su praxis pedagógica de acompañamiento y orientación a los docentes en las aulas de clase.

Las actividades de supervisión deben propiciar la creación de espacios de formación a través de análisis crítico de la labor que se realiza a través de intercambios de experiencias, así como su sistematización llevando una bitácora de conflictos y las posibles soluciones de cada caso, es importante resaltar que cada Circuito Educativo junto a sus directores y supervisor circuital puedan realizar los estudios de casos, con el objetivo de transformar las prácticas pedagógicas dentro de los circuitos educativos, de esta manera construir acciones pedagógicas circuitales,

lo que luego llevarían a investigaciones más profundas de acuerdo a la importancia que le de cada uno de los involucrados.

De acuerdo con Garbanzo-Vargas (2014), estas actuaciones supervisoras, a su vez, darían lugar a cambios progresivos, tanto en la estructura como en la cultura de las instituciones educativas, que conduzcan finalmente a lograr un clima pedagógico óptimo y un desarrollo organizativo permanente de estos, teniendo en cuenta que todo debe quedar registrado al momento de que haya un cese de funciones o algún cambio de función de algunos de los involucrados no se detenga el proceso de formación y de interacción en la comunidad educativa.

Se procedió a diseñar un plan de acción con la intención de hacer mesas de trabajo y conversatorios referente a la gestión educativa, así como el acompañamiento pedagógico a cada uno de los docentes; donde se establecieron fechas según calendario y se procedió a disponer de algún tiempo para que, a través de las diferentes vocerías del circuito, el director se involucre en todas las actividades pedagógicas tanto en el aula como el circuito.

En esta fase se presentó la limitante que algunos de los directores tenían otras actividades administrativas que no les permitían formarse, sin embargo, se les realizó acompañamientos individuales con el objetivo de orientar los diversos temas que se tenían en planificación para formar a los directores, con el propósito que todo el grupo que está en estudio pudiera darnos resultados positivos a la investigación.

Después de haber realizado un diagnóstico logrando hacer un trabajo circuital con cada uno de los directores tanto nacionales, estatales y privados se puede visualizar la disposición de formarse, deseando recibir alguna técnica para mejorar su praxis pedagógica, esto sirvió a la investigadora de motivación para poder organizar un compendio de material que podía facilitar a los directivos socializar y de alguna manera empezar a poner en práctica lo aprendido.

Se realizaron varios encuentros (Tabla 1) para socializar experiencias y poder diagnosticar de alguna manera cual era la realidad en cada institución y qué necesitaban los directores para su formación, a pesar que algunos de los directores nacionales tuvieron la oportunidad de formarse en el diplomado y bajo la experiencia en dirección y supervisión ya las directoras venían motivadas en continuar con dicha investigación, se observa que los directores están en su afán de cumplir con las tareas encomendadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, cada día están pidiendo formatos, caracterizaciones así como asistir actividades fuera de la institución, lo que trae como consecuencia que el director muy pocas veces entra en el aula de clase junto al docente a vivenciar cada actividad planificada por el docente y poder evaluar si las docentes están utilizando estrategias metodológicas, aplicadas realmente de acuerdo al contexto o de acuerdo a cada individualidad.



Tabla 1: Sistema de acciones

Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 3
Diagnóstico	Actividades motivacionales	Estrategia metodológica	Evaluación y seguimiento
Entrevista a directores y docentes	Encuentros culturales Encuentros deportivos Talleres motivacionales Compartir	Talleres de formación a través de módulos para los directores del circuito nro.18	Autoevaluación del director de cada institución

Fuente: Elaboración propia (2021).

**Momento IV:** Reflexión: análisis y argumentación. La supervisión educativa está destinada al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación, mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración, teniendo en cuenta que dicho proceso debe ser aplicado por personas capaces, con amplia trayectoria en el medio educativo y con una formación demostrada en el ámbito específico en donde se desarrolle (Tabla 2); por lo tanto, se requieren supervisores y directores cuya gestión se caracterice por un óptimo asesoramiento mostrando intención hacia el logro, aptitudes para el desarrollo y orientación de personas, entre otros aspectos. De este modo, el acompañamiento pedagógico debe buscar la superación de las crisis generadas por la introducción de nuevas concepciones y por la necesidad de modificación de actitudes dentro de la comunidad de acuerdo al contexto social.

Tabla 2: Contenidos programáticos de los talleres de formación para los directores del circuito número 18

Fecha	Contenido	Responsable
	Diagnóstico (aplicación de entrevistas)	Investigadora Sandra Guerrero
Primer día	Organización escolar Higiene escolar Capacidad de trabajo Planeamiento y evaluación	Supervisora Sandra Guerrero
Segundo día	Caracterización de los circuitos educativos Replanificación en el contexto de proceso, territorialización y comunalización desde la visión de la nueva geometría del poder. Funciones del director	Supervisora Sandra Guerrero
Tercer día	Socialización Mesas de trabajo	Supervisora Sandra Guerrero

Fuente: Elaboración propia (2021).



## Resultados

Durante las primeras semanas del mes de agosto de 2018, en el periodo de escuelas abiertas, se planificó y se realizaron los talleres para los directores, tratando de dar cumplimiento al propósito de esta investigación, donde se realizó un compendio de material de parte de la investigadora para socializar y compartir con el personal directivo del circuito 18, los mismos tuvieron una duración de 4 días en horario de 8 a.m. a 3 p.m., se logró socializar el diagnóstico en el cierre del año escolar, con el propósito de actualizar y hacer una revisión del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), institucional, así mismo el director ya pudiera elaborar su Plan de acción institucional y suministrar al personal docente material para que junto al diagnóstico institucional se puedan construir los Proyectos de Aprendizaje (PA) y que el director tenga la capacidad de orientar y acompañar en la construcción de planificación de, actividades pedagógicas, así como hacer mesas de trabajo para construir los instrumentos de evaluación y registro de los aprendizajes entre otras actividades propias de la praxis docente.

## Discusión

En las organizaciones educativas, el supervisor y director es quien debe tomar decisiones efectivas, para lograr el objetivo principal, además deben conocer su verdadero rol de líder, buscar instrumentos efectivos que les permitan construir un proceso lógico y alcanzar las metas planificadas.

Los directivos al realizar las visitas de acompañamiento antes de decidir cualquier situación, deben involucrar al personal, escuchar planteamientos, aclarar objetivos. Además de las teorías mencionadas, el director como líder pedagógico, debe fortalecer su desempeño con otros referentes teóricos y conceptuales, que le permitan producir cambios y transformaciones en la organización de la escuela.

Por tal razón, el personal directivo debe ser considerado como un actor clave que debe fungir como acompañante pedagógico, debido a que su responsabilidad radica en el desarrollo de los procesos formativos de asesoría como asistencia técnica a los docentes, de modo que éstos puedan operar en las aulas, haciendo posible la gran transformación, desde la mirada centrada en los estudiantes, en el qué y cómo aprenden, teniendo en cuenta las características propias de cada realidad.

Finalmente, el acompañamiento pedagógico influye positivamente en el desempeño profesional de los docentes, aun sin las tareas de acompañamiento y capacitación, pero se corre el riesgo de tener una mejora aparente del desempeño de los docentes, ya que solo se exigiría el cumplimiento de las tareas que se monitorean. El ideal para lograr el mejoramiento de la calidad de la institución educativa, se encuentra en el reconocimiento de los problemas, incluyendo los más pequeños, para lograr paradigmas útiles con el proyecto institucional y

de esta manera lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, logrando fijar en ellos metodologías útiles para su desenvolvimiento en la sociedad.

Cada uno de los directivos de las escuelas participantes del Circuito nro. 18, se entrevistaron para conocer su experiencia y su aporte para con su gestión educativa y sus manifestaciones de agradecimiento fueron muchas, ya que los mismos manifestaron que nunca habían sido atendidos individualmente logrando hacer un estudio de casos diverso de cada situación que se presenta, lo cual les permitió un gran aprendizaje en el acompañamiento que cada uno de ellos como supervisores de sus instituciones debe realizar. De igual manera, evaluaron el material suministrado que es y será de gran apoyo para ellos y para formar a todo su equipo, así como al personal docente, consideran necesario que toda esa información recibida en esta formación pueda ser transmitida también al personal docente para que se formen también, ya que a cualquiera de ellos le puede corresponder la responsabilidad de asumir alguna función Directiva.

La investigación destaca la importancia de la formación continua de los directores como elemento clave para la mejora de la calidad educativa, propone la implementación de la IAPT como metodología para abordar problemas educativos complejos y generar cambios transformadores, de la misma manera aporta evidencia sobre las necesidades de formación de los directores en materia de gestión educativa en el contexto específico de la parroquia Osuna Rodríguez.

## **Conclusiones**

El proceso de caracterización posibilitó identificar fortalezas y la capacidad de la Supervisión para la planeación estratégica de los talleres de formación. Esas características se manifiestan de manera similar en los diferentes contextos del Circuito número 18, de la Parroquia Osuna Rodríguez, Municipio Libertador del Estado Mérida, se identificaron las principales causas que afectan en tales resultados.

Los resultados de la sistematización teórica y la caracterización actual evidenciaron la necesidad de accionar la formación de los docentes con funciones directivas en su gestión escolar. La modelación científica permitió establecer las relaciones entre los componentes teóricos y metodológicos de dichas acciones. Las mismas integran la forma organizativa de la superación profesional en plena coherencia con las condiciones del contexto en el que se desenvuelven los directores.

Los resultados obtenidos a través del criterio a especialista permitieron demostrar la validez teórica y empírica de la propuesta, mejorarla y condicionarla para introducirla en la práctica, lo que facilitará las transformaciones en el desempeño profesional pedagógico del director en su gestión escolar. Se puede recomendar, a las autoridades educativas implementar un programa

de formación continua para directores que incorpore los hallazgos de esta investigación, a los supervisores educativos fortalecer su rol de acompañamiento pedagógico a los directores.

Finalmente la autora considera muy relevante implementar acciones para la preparación de los directores en gestión educativa es fundamental para el logro de una educación de calidad. La investigación de se presenta como una metodología valiosa para abordar esta problemática de manera participativa y transformadora.

## Referencias

- Escamilla, S. (2006). *El director escolar: Necesidades de Formación para un desempeño laboral* [Tesis doctoral]. UPEL.
- Garbanzo-Vargas, G. (2014). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87.
- Grundy, S. (1998). *Productos o Praxis del Currículo*. Morata.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Art. 5. *Gaceta Oficial No 5.929 Extraordinaria de fecha 15 de agosto de 2009*. <http://www.minci.gob.ve/wp-content/uploads/2018/08/Ley-Org%C3%A1nica-de-Educaci%C3%B3n.pdf>
- Madriz, A., Useche, A., y Valbuena, B. (2014). *La supervisión del director en el desempeño laboral del gerente de aula*. UPEL.