

## LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN VENEZUELA

*Nacarid Rodríguez y Mildred Meza*

### 1. EL CONTEXTO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN VENEZUELA

#### 1.1 Una tradición estatista y centralizadora

En Venezuela existe una larga tradición con respecto a la responsabilidad del Estado en mantener escuelas para la educación del pueblo, que se remonta al primer cuarto del siglo XIX. En 1870 se promulga el famoso Decreto del 27 de junio donde se establece la instrucción pública gratuita y obligatoria, como deber de los diferentes órganos del poder público: nacionales, estatales y municipales.

En la primera mitad del Siglo XX el insigne pedagogo venezolano Luis Beltrán Prieto Figueroa (1947) desarrolla el concepto de Estado Docente para referirse a la indelegable responsabilidad del Estado de proveer y garantizar la educación gratuita y obligatoria, así como la potestad de autorizar, supervisar y controlar todos los centros escolares tanto oficiales como privados. El Estado Docente admite la libertad de enseñanza mediante la cual los particulares pueden fundar cátedras e instituciones cumpliendo con las disposiciones legales establecidas y bajo la supervisión de las autoridades.

Esa tradición se ha desarrollado conjuntamente con un alto centralismo en la organización del Estado, dominante en muchas de sus funciones, pero particularmente en la administración del sistema educativo, que hace recaer todas las atribuciones en el Ministerio de Educación. En 1969 se dieron los primeros pasos hacia una posible desconcentración con la creación de las Oficinas Regionales de Educación, posteriormente sustituidas por las Zonas Educativas instaladas en cada uno de los 23 estados o entidades federales que componen la república.

Las Zonas Educativas (ZE) se definen, actualmente, como órganos desconcentrados del Ministerio de Educación y Deportes (MED) cuya función esencial es poner en práctica las políticas, programas y proyectos educacionales nacionales en cada uno de los estados, para lo cual se recomienda coordinar acciones conjuntamente con las Direcciones y/o Secretarías de Educación del Ejecutivo Regional.

También históricamente la fundación de escuelas se efectuaba a través de varios órganos del poder público, de donde la organización del sistema escolar se ha caracterizado por la concurrencia, expresada en la existencia de escuelas oficiales creadas y sostenidas por diversos entes del Estado. En la actualidad las escuelas oficiales, pueden ser: Nacionales, Estadales, Municipales y Autónomas, de allí la existencia de autoridades educacionales a nivel nacional, estatal y municipal participando en su administración. Las denominadas autónomas son aquellas creadas por entes adscritos al MED o por otros institutos autónomos y empresas del Estado.

Las escuelas privadas deberán estar inscritas y autorizadas por el MED para poder funcionar, y están sujetas a su supervisión y control periódico. El Estado otorga subvenciones a planteles privados y a personas jurídicas cuyo objeto sea la promoción de la educación<sup>1</sup>. En el año 2004-05 se reportaron 585 escuelas y centros educativos privados subvencionados, lo que representa el 13% del total de centros privados.<sup>2</sup>

La proporción de escuelas y de matrícula entre el sector oficial y privado, así como de los diferentes tipos de escuelas dentro del sector oficial es siempre mayor en las escuelas dependientes del Estado, pero varía según el nivel educativo. En los últimos 7 años se ha incrementado la proporción de alumnos en escuelas oficiales, en los primeros tres niveles del sistema donde para el año escolar 2004-05 representaba el 82% del total, y las privadas el 18%. Dentro del sector oficial se observa una acentuación del centralismo por cuanto la proporción de la matrícula de dependencia nacional (escuelas creadas directamente por el MED) aumenta rápidamente llegando al 71% del sector, mientras la matrícula de las escuelas estatales representa el 26%, la de las municipales ha decrecido hasta el 1,3%, siendo inferior a la de las escuelas autónomas (1,5%).<sup>3</sup>

## 1.2. Políticas y Programas 1998-2006

Como consecuencia de las elecciones presidenciales de 1998, al año siguiente se promulgó un nuevo texto constitucional elaborado por una Asamblea Nacional Constituyente convocada especialmente para ese fin. Allí se reitera la educación como un derecho humano y un deber social asumido por el Estado como función indeclinable. Se extiende la obligatoriedad “desde el maternal hasta el nivel medio diversificado”, se garantiza la gratuidad en las instituciones del Estado hasta el “pregrado universitario”. Igualmente expresa: “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones” (art. 103).

La nueva constitución amerita de un ordenamiento legal adaptado a la concepción de Estado federal descentralizado, basado en la participación del pueblo en la planificación, ejecución y control de la gestión pública allí establecida. Desde el año 2001 se cuenta con un proyecto de Ley Orgánica de Educación (PLOE) aprobado en primera discusión en la Asamblea Nacional, sin embargo, cambios en la composición de la Asamblea, modificaciones sustanciales en el proyecto aprobado, discrepancias con diferentes sectores de la población, han retardado su aprobación definitiva.

Podemos decir que en materia de ordenamiento legal del sistema educativo, el país se encuentra en un momento de transición, situación que no ha constituido impedimento para reformar algunos aspectos de organización y funcionamiento mediante cambios en el Reglamento de la Ley Orgánica vigente (RLOE), decretos, resoluciones y otros instrumentos normativos emanados del Ministerio de Educación y Deportes. Esto es posible debido a las amplias facultades que la Ley otorga al MED, entre otras las de: “planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema educativo...” (art. 107).

---

<sup>1</sup> Reglamento sobre el otorgamiento de subvenciones a los planteles privados inscritos en el MED, Decreto N° 732, Gaceta Oficial N° 34.336, 11-01-1990.

<sup>2</sup> Ministerio de Educación y Deportes (2006). *Memoria año escolar 2004-05*. p.775

<sup>3</sup> *Ibidem*, Cap. VIII: Estadísticas Educativas, cálculos propios.

De acuerdo con la LOE de 1980 y todavía vigente, el sistema educativo venezolano está organizado en niveles y modalidades. Los niveles son: educación preescolar para niños de 5 años, educación básica con una duración de 9 años, dividida en 3 etapas de 3 años cada una y educación media diversificada y profesional, con una duración no menor a los 2 años. El último nivel conduce a la formación de bachilleres y técnicos medios en diversas especialidades. Las modalidades son: especial, adultos, artes, militar, formación de ministros del culto y extraescolar. El nivel de educación superior comprende una variedad de instituciones entre las cuales se encuentran las universidades, institutos tecnológicos y otros, cuya administración reside, desde el año 2002, en el Ministerio de Educación Superior.

La política central de la gestión gubernamental iniciada en 1999, se expresa en el propósito de superar la inequidad social y lograr la inclusión de la población de sectores menos favorecidos. En ese sentido los objetivos del sector educativo se dirigen a garantizar el acceso y la prosecución mediante la ampliación de la cobertura de la matrícula en los niveles de preescolar, básica y media, dando prioridad a la población rural, indígena y de fronteras. Igualmente se propone dar atención integral a los niños y adolescentes, mejorar y construir escuelas dotándolas de los recursos y equipos necesarios y articular la formación escolar con el sistema económico mediante una educación para la producción (MED, 2004b).

Los programas más importantes que se están desarrollando en los 3 niveles de la escolaridad obligatoria son los siguientes:

- a) La creación del nivel o etapa de educación inicial para la atención de los niños de cero a seis años en dos fases: maternal de cero a tres y preescolar de tres a seis años. Las acciones se dirigen hacia la ampliación de la cobertura de la primera fase y la universalización de la segunda.
- b) La creación de las Escuelas Bolivarianas, destinadas a la fase de preescolar y las dos primeras etapas de la educación básica, es decir hasta el sexto grado. Son escuelas de jornada completa, con horario de 8 horas, donde se proporcionan 3 comidas diarias a los alumnos. El personal directivo, docente y administrativo también cumple el mismo horario. Además de las áreas académicas se desarrollan actividades deportivas, artísticas y productivas. Este proyecto se inició en 1999 y se espera llegar a 5.000 escuelas a finales del 2006, es decir cerca del 24% del total de escuelas oficiales.
- c) Los Liceos Bolivarianos, para la atención integral de los adolescentes y jóvenes de 12 a 18 años, aproximadamente, desde la tercera etapa de básica hasta el nivel de media. Se proporciona un complemento alimentario, se organiza el currículo en 5 áreas que integran varias asignaturas. Se inició en el año escolar 2004-05 en 24 liceos piloto, a los que se incorporarán progresivamente 236 liceos (MED, 2004a)
- d) Las Escuelas Técnicas Robinsonianas, se refieren a la modernización, y fortalecimiento de las escuelas técnicas para la preparación de técnicos medios con tres años de estudios, en el nivel de educación media diversificada y profesional, en 7 áreas de especialidad y diversas menciones en cada una de ellas. Se enfatiza en el currículo la formación para la producción y la “empleabilidad” (MED, 2004c). Hasta el año 2004 se habían incorporado 219 escuelas.
- e) Innovaciones en el diseño curricular, se destaca el diseño curricular para la educación inicial donde se integran los tres ejes fundamentales para la conducción de la enseñanza:

afectividad, inteligencia y lúdico. El concepto de currículum flexible en el sentido de adaptar los lineamientos del Currículum Básico Nacional (CBN) a las situaciones específicas de la región donde está ubicada la escuela y de la comunidad que atiende. Responde al requerimiento de una educación pertinente, vinculada al entorno vital que proporcione significado a los aprendizajes y permita el enriquecimiento del currículo desde las escuelas y las comunidades. Con este fin se diseña el proyecto educativo integral comunitario (PEIC) a ser elaborado por cada escuela considerando las necesidades y aspiraciones sentidas por el colectivo que conforma el plantel y su entorno. En su preparación deben participar directivos, docentes, alumnos, representantes, obreros de la institución, así como actores de la comunidad. De esta manera se establecen los objetivos y las acciones para su logro en los aspectos académico y administrativos, se especifican los compromisos y se diseña un plan de evaluación, toda esta propuesta debe ser aprobada en una asamblea general comunitaria. Estos proyectos derivan en actividades productivas en algunas escuelas bolivarianas y en las escuelas técnicas productivas.

- f) La continuación y extensión del Programa Alimentario Escolar (PAE), cuyas diversas modalidades persiguen proporcionar alimentación diaria a los cursantes de los niveles de educación inicial, básica, media diversificada y educación especial. En las Escuelas Bolivarianas se dan 3 comidas, en otras un complemento de desayuno o almuerzo y en otras una merienda.

### **1.3. Implicaciones de estos programas en la Dirección Escolar**

Algunos de los programas mencionados no llegan todavía a la totalidad de las escuelas, pero en aquellas donde se implantan repercute en las funciones directivas. Las Escuelas Bolivarianas ameritan que el personal directivo labore 8 horas diarias en una misma institución a dedicación exclusiva y que pueda dedicar más tiempo a la realización de sus funciones, estas escuelas requieren desarrollar actividades culturales y deportivas que deben ser coordinadas e interrelacionadas con las áreas académicas. Con respecto al PAE, en algunas de sus modalidades el director queda encargado de su puesta en práctica en coordinación con el equipo regional, el personal docente, las asociaciones civiles, las madres procesadoras y/o ecónomos. La elaboración del PEIC implica una mayor vinculación con la comunidad local, así como mayor participación de la comunidad escolar en el desarrollo curricular, lo cual podría entenderse como apertura hacia cierto grado de autonomía en el currículo. Estas tareas no han sido incorporadas a las normativas donde se regula la función directiva, pero suele exigirse mediante memoranda u otras comunicaciones emanadas del MED.

## **2. INGRESO AL CARGO Y FORMACIÓN DE LOS DIRECTORES**

### **2.1. Condiciones para el ejercicio de la Dirección**

A partir de la promulgación de la vigente Ley Orgánica de Educación (LOE) en 1980, los docentes que laboran en todos los niveles del sistema deben ser egresados de instituciones del nivel superior. Estas pueden ser universidades, institutos universitarios u otros entre cuyas finalidades esté la formación de docentes, de allí que para ser considerado profesional de la docencia se requieran los títulos de Técnico Superior, Licenciado o Profesor en educación en cualquiera de sus menciones. No obstante, quienes posean títulos profesionales docentes obtenidos conforme al régimen de la Ley de Educación anterior, conservarán el derecho a ejercer la docencia en la misma forma y condiciones que les garantizaban las normas derogadas. En tal sentido en los cargos directivos pueden estar docentes graduados como maestro normalista, bachiller docente, técnico superior, profesor o licenciado en educación.

Además de la LOE, El Reglamento para el Ejercicio de la Profesión Docente (REPD), cuya última versión es del año 2.000, y la IV Convención Colectiva de los Trabajadores de la Educación, aprobada en mayo del 2004, son los instrumentos legales donde se establecen las condiciones para el ejercicio de todos los cargos del personal docente, entre ellos los cargos directivos en sus denominaciones de subdirector, director y supervisor.

En el REPD se establecen las normas y procedimientos que regulan el ejercicio de la profesión, relativos a ingreso, reingreso, retiro, traslados, promociones, ubicación, ascensos, estabilidad, remuneración, perfeccionamiento, profesionalización, licencias, jubilaciones y pensiones, vacaciones, previsión social, régimen disciplinario y demás aspectos relacionados con la prestación de servicios profesionales docentes. Se entiende, de acuerdo al artículo 2 de este Reglamento, que el personal docente está constituido por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo.

La docencia y, por ende, la jerarquía de docente directivo puede ejercerse con carácter de ordinario (titular) o de interino. Es ordinario quien reúna todos los requisitos establecidos en la LOE y el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, 2003) y sea designado para ocupar el cargo. Es interino quien sea designado para ocupar el cargo por tiempo determinado en razón de ausencia temporal del ordinario, o de un cargo que deba ser provisto por concurso, mientras éste se realiza. (LOE, art. 80). Los concursos de méritos o de méritos y oposición son obligatorios.

### **2.2. Requisitos para optar al cargo y duración en su desempeño**

Para optar al cargo de subdirector se requiere haber desempeñado en forma eficiente el cargo de docente coordinador. Esto no se aplica en el nivel preescolar y educación básica de 1° a 6° grados. Para acceder al cargo de director se solicita haberse desempeñado en forma eficiente en el cargo de subdirector. (REPD, art. 34). El cargo de docente directivo es parte de la carrera docente y deberá ser ejercido por quienes ganen el concurso de méritos y oposición (REPD, art. 60) y reúnan los siguientes requisitos: ser venezolano, ganar el concurso correspondiente, tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar, poseer por lo menos la categoría de Docente III, si es para el cargo de subdirector y docente IV para el de director, en ambos casos, haberse desempeñado en esas categorías por un lapso no menor de doce meses ( REPD, art. 32).

El concurso de méritos y oposición consiste en un conjunto de actos y procedimientos mediante los cuales se confrontan credenciales y se evalúan competencias, entre aspirantes bajo condiciones uniformes y objetivas, a través de pruebas adecuadas para medir conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas y técnicas, que demuestren aptitudes para el ejercicio del cargo. Estos concursos deben realizarse cumpliendo estas fases: convocatoria en anuncio publicado en un diario de circulación nacional; entrega a los aspirantes de información, programas, calendarios y nombres de los integrantes del jurado; constitución del jurado; evaluación de credenciales; realización de las pruebas de oposición; veredicto del jurado; publicación de los resultados del concurso y la selección y ubicación del ganador o ganadores del concurso.

El desempeño de estos cargos tendrá una duración de cuatro años para los subdirectores y cinco para los directores. Podrán concursar por un nuevo período en el mismo cargo, una vez que la autoridad correspondiente haya aprobado el informe final de su actuación. Se les garantiza que al concluir o cesar el ejercicio del cargo por razones justificadas serán ubicados en el plantel de origen o en el plantel en el cual concluyó el período de ejercicio, a solicitud del profesional; además, la dedicación a tiempo completo y la actualización de su clasificación para establecer la categoría académica que le corresponda (REPD, arts. 35-37).

Lamentablemente, los últimos concursos se realizaron en el año 2001, para hacerse efectivos en el año escolar 2002-2003, y los nombramientos que se han dado después del 2003 han sido en carácter de interino o encargado. Para el año escolar 2004-05, el 37% de los cargos docentes del sector oficial estaba desempeñado por personal interino. Situación parcialmente resuelta con la Resolución 58<sup>4</sup> mediante la cual se dio el carácter de ordinario a los interinos que estuviesen ocupando vacantes absolutas por un año, sin presentarse a los concursos.

### **2.3. Evaluación y dedicación**

La evaluación y clasificación del personal docente son organizadas por el MED, los Estados, los Municipios y demás entidades del sector oficial; siendo la Junta Calificadora Nacional, las Juntas Calificadoras Zonales y los Comités de Sustanciación quienes ejecuten el proceso de evaluación. Los Comités de Sustanciación funcionarán en los planteles, servicios educativos y demás unidades administrativas (REPD, art.52).

La dedicación del personal directivo dependerá del nivel educativo y el turno (diurno o nocturno) en el cual preste su servicio. Los criterios que se siguen para asignar la dedicación en la jerarquía de docente directivo son los siguientes:

- En educación preescolar y básica de 1° a 6° debe ser ejercido a tiempo integral lo cual equivale a 5 jornadas semanales de 5 horas diarias de 60 minutos, es decir 25 horas semanales.
- En educación básica de 7° a 9° y en educación media diversificada y profesional de horario diurno será ejercido a tiempo completo, lo que equivale a 36 horas docentes semanales, y en horario nocturno a tiempo integral, es decir, 5 jornadas semanales de 5 horas diarias. La hora docente tendrá una duración mínima de 45 minutos (artículo. 27 del REPD, 2005).

---

<sup>4</sup> Resolución N° 58 del 16-11.2005, Gaceta Oficial 38.315.

Los docentes en cargos de director o subdirector deberán dedicar obligatoriamente un mínimo de tres horas semanales a la docencia de aula (REPD, art. 28).

#### **2.4. Sistema de remuneraciones**

El sistema de remuneraciones comprenderá: además del sueldo base de acuerdo a la categoría académica, la prima correspondiente a la jerarquía administrativa de docente directivo, esto es: 115.000 bolívares para el Director (55 US dólares) y 75.000 bolívares (35 US dólares) para el subdirector, lo que representa menos del 10% de incremento en relación al salario como docente de aula. Existen otras primas, asignadas a todos los docentes, por hogar, hijos, residencia, lugar de trabajo en zona indígena, rural y fronteriza; antigüedad en la jerarquía de docente VI, bonificación de fin de año, de trabajo nocturno, vacaciones, alimentación, transporte, etc. que se suman al sueldo base.

El sistema de remuneración, la compensación por jerarquía, los bonos y primas, el reconocimiento por título de postgrado, mejoramiento y formación, las licencias para estudiar, entre otros beneficios se discuten cada dos años entre las organizaciones sindicales y el MED. Actualmente se está discutiendo la V Convención Colectiva de Trabajo (VIII Contrato Colectivo) de Trabajadores de la Educación Dependientes del MED 2006-2008, pero mientras no se apruebe sigue vigente la IV Convención 2004-2006.

El sueldo mensual de cualquier docente se establece sobre la base de la categoría académica (Docente I hasta Docente VI), el título obtenido (Licenciados, profesores, técnico superior, maestros o bachilleres) y el nivel educativo en el que labora (3ª etapa de básica y educación media diversificada y profesional con una base de 36 horas; preescolar y 1ª y 2ª etapas de educación básica con una base de 33,33 horas).

A modo de ejemplos ilustramos con dos casos, un director de una escuela convencional del nivel de básica de 3ª Etapa (7º a 9º grados), en la Tabla 1. Suponiendo que tiene la categoría máxima de docente VI, título de profesor, antigüedad de 29 años y 5 meses de servicio, con una dedicación de 36 horas. En la Tabla 2 se muestra el caso de un director de una Escuela Bolivariana, cuyo personal recibe un incremento salarial del 60%.

En síntesis, la remuneración del director depende de varios elementos, además de los ya mencionados. Entre ellos: el título de postgrado, por el cual se da una compensación equivalente al 20% del sueldo mensual en el caso de Especializaciones o Maestrías, y un 30% si se trata de Doctorado; con el bono que reciben quienes están en Escuelas Bolivarianas, por la ubicación de la escuela en zonas de difícil acceso.

#### **2.5. Formación Inicial y Permanente**

Para ascender a la jerarquía de docente directivo se exige, entre otros requisitos, la aprobación del curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual se va a optar, esto lleva a pensar que los que deseen ingresar al cargo deberían recibir algún tipo de preparación previa. No obstante, sobre la base de las opiniones de directivos en ejercicio este requisito no ha sido de carácter obligatorio debido a la inexistencia de la oferta de tales cursos.

Esto significa que el ente rector de la educación, el MED, no ha cumplido con lo pautado, al menos como parte de una política sostenida y efectiva, para los cargos directivos. Sin embargo, se han ejecutado algunos programas, jornadas o talleres para la formación de los directores en servicio. Igualmente las universidades y otras asociaciones vinculadas con la educación han desarrollado

programas, principalmente, en el nivel de postgrado que han contribuido a la preparación de subdirectores y directores. A continuación reseñamos algunas iniciativas recientes promovidas por diversas instancias.

### 2.5.1. El Ministerio de Educación y Deportes

De acuerdo con la LOE (art. 97), el MED está expresamente obligado a desarrollar programas permanentes de actualización de conocimientos, especialización y perfeccionamiento profesional para todo el personal docente, incluyendo a los directivos. Para ascender a las categorías de docente IV y V, necesarias para la jerarquía de docente directivo, se requiere haber aprobado cursos de cuarto nivel o postgrado, de especialización para docente IV y de maestría o doctorado para docente V (REPD, art.32).

En el 2003, el MED a través de la Unidad Coordinadora de Programas con Organismos Multilaterales (UCEP) asignó a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) el diseño y la ejecución de un Programa de Capacitación de Docentes Directivos y Supervisores de Educación Básica, financiado con préstamo del BID, con la participación de 2000 docentes. Cuyos objetivos se dirigían a la capacitación en la implementación de los programas de estudio de las áreas académicas de la 1ª y 2ª etapas de educación básica, en el uso de estrategias interactivas de enseñanza y en la promoción del liderazgo.

Los contenidos del programa contemplaban temas sobre las tendencias actuales en las teorías de aprendizaje, estilos de aprendizaje y estilos de enseñanza, estrategias interactivas e innovadoras para la enseñanza, la escuela como espacio para la concreción del currículo, la gestión escolar y el cambio, la organización escolar, su dinámica y función social, nuevas tendencias y teorías en la gestión y supervisión de organizaciones escolares, indicadores de calidad en instituciones educativas. Su duración fue de 60 horas presenciales y 15 horas individuales. El material utilizado muestra una serie de lecturas y actividades prácticas que pretenden desarrollar competencias para facilitar la transferencia de los aprendizajes a su escuela o ámbito de trabajo.

TABLA 1. REMUNERACIÓN MENSUAL DE UN DIRECTOR CON CATEGORÍA DE DOCENTE V

Asignaciones/Deducciones/Neto a pagar	Montos
<b>Asignaciones</b>	
Sueldo básico docente	Bs. 984.396
Compensación por jerarquía	Bs. 115.000
Título de postgrado	Bs. 196.878
Prima geográfica	Bs. 196.880
	<b>Total en Bs. 1.493.154</b>
<b>Deducciones</b>	
Seguro social, IPASME, ley de política habitacional, otras	<b>Total en Bs. 210.174</b>
<b>Neto a pagar</b>	<b>Total en Bs. 1.282.980</b>
	<b>Total en \$ 596,73 (*)</b>

Fuente: Ministerio de Educación y Deportes (2006). [Página Web en Línea]. Disponible: [www.me.gov.ve](http://www.me.gov.ve). [Consulta: 2006, abril 2006].



TABLA 2. REMUNERACIÓN MENSUAL DE UN DIRECTOR DE ESCUELA BOLIVARIANA

Asignaciones/Deducciones	Monto
<b>Asignaciones</b>	
Sueldo básico docente	Bs. 852.598
Compensación por jerarquía	Bs. 115.000
Título de postgrado	Bs. 170.518
Bono Escuela Bolivariana	Bs. 511560
	<b>Total en Bs. 1.649.676</b>
<b>Deducciones</b>	
Seguro social, IPASME, ley de política habitacional, otras	<b>Total en Bs. 130.358</b>
<b>Neto a pagar</b>	<b>Total en Bs. 1.519.318</b>
	<b>Total en \$ 706,66 (*)</b>

Fuente: Ministerio de Educación y Deportes (2006). [Página Web en Línea]. Disponible: [www.me.gov.ve](http://www.me.gov.ve). [Consulta: 2006, abril 2006].

(\*) \$ a Bs. 2.150 (precio fijo)

Las Zonas Educativas suelen realizar actividades variadas de corta duración con los directivos, entre las que se mencionan: jornadas de evaluación cualitativa; talleres para la elaboración de la visión y misión; talleres sobre autoestima, motivación al logro, planificación y evaluación estratégica, riesgos y siniestros; Foros/paneles, etc. (ME, 2006).

El proyecto de Escuelas Bolivarianas desarrolla talleres como parte de su programa de formación permanente para los docentes de esas escuelas, algunos están especialmente dirigidos a la gerencia del programa. Sobre este particular, en los primeros cinco años del proyecto se dictaron los siguientes talleres: “Habilidades para la gerencia educativa, la enseñanza y el aprendizaje en la Escuela Bolivariana a participantes de 730 escuelas (20% del total) y Actualización del equipo zonal, municipal y local a participantes de 2.685 escuelas (75%) (MED, 2004c).

### 2.5.2. Las universidades

Las instituciones de nivel superior que ofrecen carreras docentes incluyen postgrados dirigidos al personal directivo y de supervisión en el área de administración y gerencia educativa. Entre los más destacados se encuentran:

El Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (MPM) creado en 1950, actualmente forma parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) como uno de sus Institutos Pedagógicos. Este Instituto es el pionero en la formación de directores, sus primeros cursos datan de 1964, actualmente, ofrece la Especialización en Gerencia Educativa (UPEL e IUMP, 1993) y el subprograma de Capacitación y Actualización para subdirectores, directores y supervisores. La matriz curricular de los cursos es diferente en cada caso. Los subdirectores deben aprobar 12 unidades crédito en asignaturas tales como: comunicación y relaciones interpersonales, investigación educativa, estrategias para una gerencia efectiva, planificación y evaluación, normativas y procedimientos legales nivel I, supervisión del aula como acompañamiento formativo, evaluación del desempeño docente. Los directores deben aprobar 13 unidades créditos y las asignaturas son: técnicas y herramientas para la formación de equipos eficientes, administración del plantel, calidad de la educación y planificación estratégica, administración y evaluación del diseño curricular, normativas y procedimientos legales en educación nivel II y la información en los procesos administrativos (IUMPM, 2004).

La Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR) ofrece desde el año 1994 una Especialización en Gerencia Educativa dirigida a la formación de coordinadores, subdirectores, supervisores y otros administradores de la educación. Esta especialización, ahora denominada

Gerencia de los Procesos Educativos, se orienta al desarrollo y fortalecimiento de competencias relacionadas con el análisis crítico de la realidad del país, su desarrollo histórico, social, político y cultural y proyección futura; el dominio de fundamentos teórico-prácticos para el ejercicio de la gerencia y de los procesos organizacionales y pedagógicos implícitos en el desarrollo educativo local, regional o nacional; el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos que contribuyan a la solución de problemas educativos a nivel local, regional y /o nacional; la gestión cooperativa y consensuada para enfrentar y anticiparse a las demandas de un entorno cambiante y complejo (UNESR, 2006).

La Universidad Metropolitana (UNIMET) dicta una Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas cuyo diseño curricular se compone de tres módulos con el siguiente contenido: Módulo I: gerencia de recursos humanos, liderazgo, comunicación y motivación. Módulo II: finanzas para centros educativos, aplicaciones tecnológicas, marco legal y procedimientos administrativos. Módulo III, gerencia de proyectos educativos, sistemas de evaluación y supervisión. En cada trimestre se analizan tópicos especiales del gerente de instituciones educativas tales como negociación, manejo de reuniones y asambleas, uso del tiempo y estado del arte de la metodología de la enseñanza. La Especialización está dirigida a quienes desempeñen cargos de responsabilidad directiva, administrativa o de supervisión en instituciones públicas o privadas; educadores que están en proceso de iniciar, mantener o continuar proyectos educativos y a consultores en el área educativa.

Otras universidades que ofrecen especializaciones y maestrías similares son: Instituto Pedagógico de Caracas (IPC-UPEL) la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), La Universidad Santa María (USM).

### **2.5.3. La Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC)**

Ofrece a los directores de los planteles adscritos a esta Asociación un Curso Introductorio para proporcionarles herramientas teórico-prácticas que les permitan desarrollar su labor educativa y evangelizadora, acorde con los avances de la ciencia y con los signos de los tiempos. El curso contiene nueve temas: identidad AVEC, realidad educativa nacional, el director de un Colegio AVEC, el proyecto educativo AVEC y el proyecto plantel, comunicación y manejo de conflictos, legislación educativa, uso y manejo de la nómina de personal, gerencia del tiempo escolar, retos y compromisos (AVEC, 1997).

## **3. FUNCIONES Y TAREAS DEL DIRECTOR**

### **3.1. El contexto institucional: órganos de administración y dirección**

Las bases legales y normativas de los órganos de la administración institucional se encuentran en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) cuya última revisión data de septiembre del 2003 y en la Resolución 751 sobre las Comunidades Educativas de noviembre de 1986. Desde hace más de un año ha estado en discusión una nueva reglamentación para sustituir esta última pero no ha sido aprobada. También se encuentran disposiciones con respecto al director en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (REPD), cuya última versión es de noviembre de 2005, pero que será modificado cuando se apruebe la nueva LOE.

Desde el punto de vista de su estructura y organización las escuelas difieren con respecto al nivel o niveles que atienden, así como por la cantidad de aulas y la cantidad de alumnos que reciben.

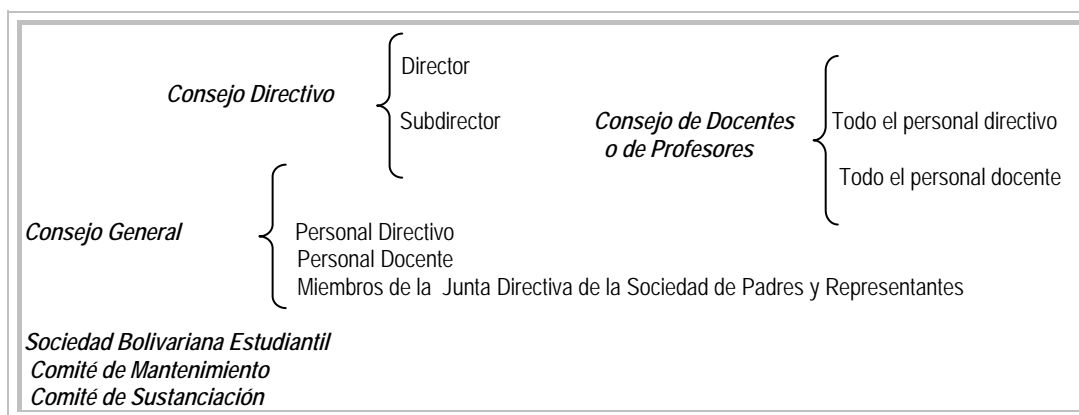
Un tercio de las escuelas cuentan con los niveles de preescolar y las dos primeras etapas de básica (1° a 6°); el 25% cuenta con los primeros seis grados; 14% son preescolares y 6, 33% reciben alumnos de la tercera etapa de básica (7° a 9°) y media diversificada. El resto de las combinaciones son menos frecuentes. Pocos alumnos, especialmente de las escuelas oficiales, pueden cursar todos los grados de básica en una misma institución. Las escuelas llevan la denominación de Preescolar cuando imparten educación de ese nivel; se les llama Escuela Básica cuando imparten educación en uno o más grados de ese nivel (1° a 9°); el nombre de Liceo se utiliza cuando se imparte educación media diversificada y se otorga el título de bachiller; Escuela Técnica para las instituciones que otorgan el título de técnico medio. Cuando se atiende, total o parcialmente, más de un nivel se les denomina Unidad Educativa. Desde el 2005 existen los Centros de Educación Inicial que proporcionan atención integral a niños de 0 a 3 años, pero que también pueden atenderlos hasta los 6 años, la atención integral comprende actividades pedagógicas y el desarrollo de programas de salud, nutrición, asistencia legal, recreación y otros.<sup>5</sup>

Los órganos que integran una institución escolar pequeña son: el Consejo Directivo, el Consejo de Docentes, el Consejo General, la Comunidad Educativa y la Sociedad Bolivariana Estudiantil (Tabla 3). Una escuela más grande y que reciba alumnos de séptimo grado en adelante podrá contar con secciones o seccionales y/o departamentos, así como con organizaciones estudiantiles (Tabla 4). Usualmente las seccionales se encargan de coordinar varias secciones de un mismo grado, los departamentos varían según el tamaño de la institución y sus recursos; generalmente existen departamentos de evaluación y control de estudios, de orientación y bienestar estudiantil. También puede haber departamentos por áreas o asignaturas similares como: física y matemática; biología y química; ciencias sociales, etc. Una escuela técnica requerirá una organización más compleja por áreas de formación profesional, también necesitará de un departamento o un encargado de las pasantías de los alumnos en las industrias o empresas de la especialidad. Usualmente existe una biblioteca o departamento de recursos para la enseñanza. Al frente de estos departamentos se encuentran los docentes coordinadores que pueden ser de departamento, seccional, laboratorio, taller, etc. La categoría de coordinadores, como ya explicamos, es intermedia entre el personal docente y el directivo.

---

<sup>5</sup> Normas par la autorización de funcionamiento de los Centros de Educación Inicial, MED Resolución N° 01, del 14-01-2005, Gaceta Oficial N° 36.160 del 06-04-2005.

TABLA 3. ÓRGANOS COLEGIADOS DE UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR VENEZOLANA PEQUEÑA HASTA 6<sup>º</sup>



Ciertas escuelas también tienen servicio médico y odontológico, y el programa de alimentación escolar (PAE) en alguna de sus modalidades, lo que supone, en muchos casos, atender a la organización y funcionamiento de la cocina, comedor, personal o madres procesadoras de alimentos, además de cooperativas o proveedores de los insumos. Se encuentran escuelas con un alto desarrollo de actividades artísticas como música, danza, teatro, pintura, artesanías, y actividades deportivas, las que podrán contar con un departamento a tales efectos o de un coordinador de esas actividades.

El RLOE establece la existencia de los diferentes consejos mencionados en las Tablas 1 y 2, así como su composición, pero no indica las funciones que deben cumplir. En comunicaciones emanadas del MED se recomienda la realización de reuniones del Consejo Directivo y de Docentes por lo menos una vez al mes, con la finalidad de “reorientar el proceso educativo”<sup>7</sup>.

Estos consejos permiten discutir el funcionamiento de la escuela en los asuntos pedagógicos y organizativos relacionados con la enseñanza, decisiones colectivas sobre el proyecto pedagógico de plantel o el PEIC, la programación del año escolar, buscar soluciones a problemas que dificulten la enseñanza, discutir procedimientos de evaluación, acordar la organización de comisiones de docentes para atender asuntos relativos a celebraciones, actos culturales, mejoramiento profesional y otras. La frecuencia de estas reuniones se ve obstaculizada por la necesidad de suspender las actividades para poder realizarlas, de allí que los Directores encuentren más factible reunir al Consejo Técnico Docente para tomar decisiones de respuesta inmediata.

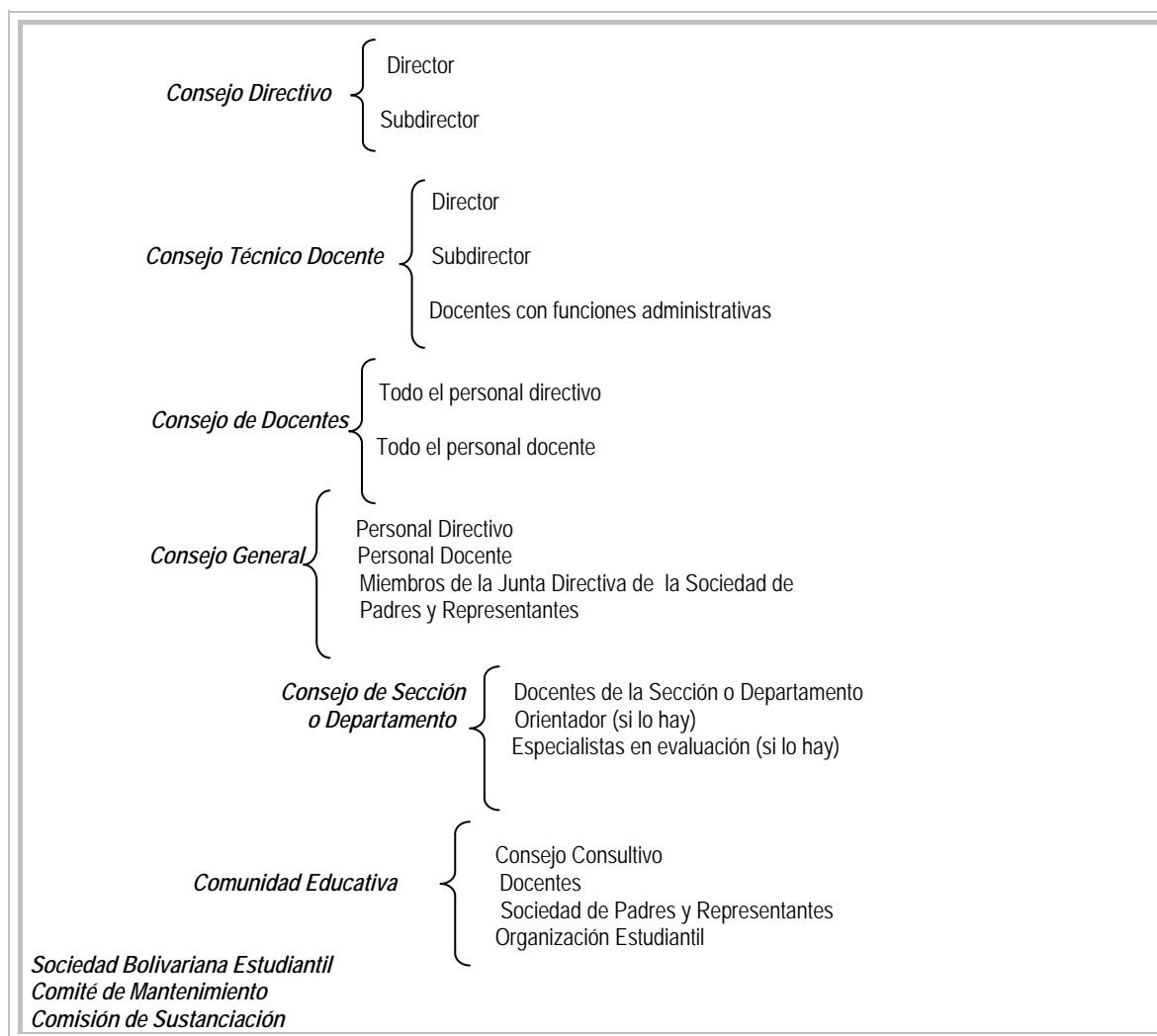
<sup>6</sup> Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial N° 5.662, 24-09-2003.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Gaceta Oficial N° 5.496, 31-10-2000

Resolución 751, ME 10-11-1986. Decreto 2731; 04-07-1978

<sup>7</sup> Instrucciones a los Directores de los Planteles. Fax N° B-17, de la Dirección General Sectorial de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional para los Directores de las Zonas Educativas. Caracas, 10-10-1991. En López Ordóñez, Reinaldo (2003) *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Vol. I, p.210.

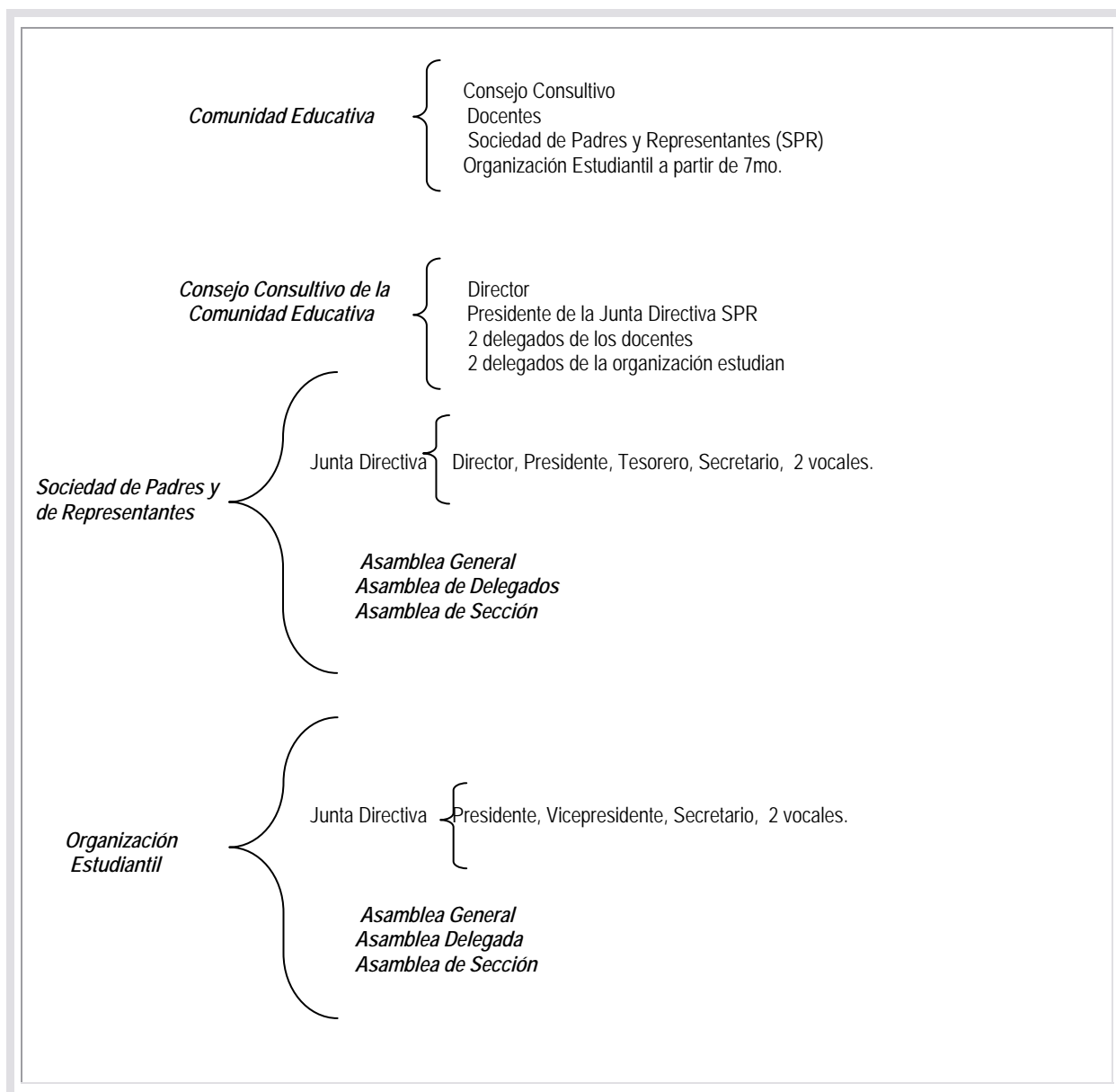
TABLA 4. ÓRGANOS COLEGIADOS DE UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR VENEZOLANA HASTA EL NIVEL DE MEDIA<sup>8</sup>



La Resolución 751 sobre Comunidad Educativa, establece que el Consejo General de Docentes se reúna por lo menos una vez en cada lapso del año escolar a fin de que los representantes de la Junta Directiva de la Sociedad de Padres y Representantes (JDSPR) informen sobre las actividades cumplidas y el uso de los fondos, y la organización estudiantil presente su programación y rinda informe de lo realizado.

<sup>8</sup> Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial N° 5.662, 24-09-2003.  
 Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Gaceta Oficial N° 5.496, 31-10-2000  
 Resolución 751, ME 10-11-1986. Decreto 2731; 04-07-1978

TABLA 5. COMPOSICIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIANTIL EN ESCUELAS VENEZOLANAS<sup>9</sup>



El Consejo de Sección o Departamento suele cumplir funciones relativas a la evaluación del rendimiento de los alumnos, de allí que se incorpore al personal del departamento de evaluación y orientación (si los hubiere) y se reúna por lo menos una vez en cada uno de los tres lapsos (diciembre, abril y julio) en los que se divide el año escolar del séptimo grado en adelante. El artículo 95 del RGLOE establece este consejo como uno de los órganos del proceso de evaluación conjuntamente con el docente, la dirección del plantel, los funcionarios de supervisión y las unidades especializadas del MED.

<sup>9</sup> Fuente: Resolución 751, ME 10-11-1986.

El organismo con estructura y funciones más definidas es la Comunidad Educativa (CE), regida por la mencionada Resolución 751 del 10-11-1986. La integran básicamente “educadores, padres o representantes y alumnos de cada plantel”, pero también podrán formar parte de ella: “personas vinculadas con el desarrollo de la comunidad en general”. Comprende cuatro órganos como se observa en la Tabla 4, a saber: El Consejo Consultivo, los Docentes, la Sociedad de Padres y Representantes (SPR) y la Organización Estudiantil. La Resolución contiene todas las disposiciones para su organización y funcionamiento, a la CE se le concibe como una institución democrática y participativa, destinada a colaborar con las autoridades de la escuela y a promover la participación de la familia, la comunidad y otras instituciones en el proceso educativo. También contribuirá con aportes económicos o mediante la prestación de servicios a la conservación y mantenimiento del local.

La SPR, es el órgano más importante, cuya Junta Directiva (JDSPR), se elige en asamblea general cada año, y deberá constituirse y registrarse como asociación civil sin fines de lucro. Esta asamblea decide la cuota de colaboración que aportarán padres y representantes. El Director es miembro nato de la Junta Directiva y administra junto con ella los fondos de la Sociedad. Para la mayoría de las escuelas oficiales estos fondos constituyen los únicos ingresos directos permanentes que reciben para cubrir los requerimientos de materiales para la enseñanza, mantenimiento y reparaciones menores.

La organización estudiantil es el órgano que agrupa a los alumnos a partir del séptimo grado de educación básica y los de educación media diversificada y profesional, con la finalidad de promover la participación organizada de los alumnos y contribuir a la formación de su personalidad. Además de elegir la Junta Directiva, los estudiantes pueden constituir clubes, y otras agrupaciones menores, siempre bajo el asesoramiento de un docente, además podrán contar con un porcentaje de lo recaudado por la SPR. Los estudiantes tienen representación en los Consejos Generales de Docentes, y en las comisiones de mantenimiento de la planta física, cantina escolar y otros.

La Sociedad Bolivariana Estudiantil (SBE), el artículo 81 del RGLOE exige el estricto cumplimiento de la creación en todos los planteles educativos del país, oficiales y privados, de esta Sociedad. El Comité de Mantenimiento (CM) data del año de 1978, decreto 2731 del 4 de julio, en virtud de que los cuantiosos recursos destinados al mantenimiento de las instalaciones educacionales resultaban insuficientes, se decretó la creación de este Comité en todas las escuelas de básica y media diversificada y profesional, presidido por el Director e integrado por representantes del personal docente, padres y representantes, personal obrero y alumnos. Entre cuyas funciones se encuentran: velar por el mantenimiento de las edificaciones, instalaciones y dotación, organizar jornadas de trabajo para prever y asegurar su conservación. Su vigencia ha sido ratificada en el Programa de Conservación y Mantenimiento de las Edificaciones Escolares, junto con otras normativas sobre el mismo asunto y la creación de entes con funciones similares a nivel de las Zonas Educativas, agregándole la instalación de un Taller de Mantenimiento.<sup>10</sup>

### **3.2. Funciones y tareas asignadas al Director en los documentos normativos**

La Ley Orgánica de Educación de 1980 y otros documentos redactados a raíz de la promulgación de esta Ley definen al director como la primera autoridad del plantel y como supervisor nato del mismo, a quien le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en

---

<sup>10</sup> López Ordoñez, op.cit, pp. 302-308.

el sector educación; así como impartir las directrices y orientaciones administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes; y representar al plantel en todos los actos públicos y privados (art. 69).

El RGLOE reconoce como miembros del personal directivo al Director y al Subdirector, pero no asigna atribuciones a este último. No obstante, como explicamos anteriormente, el REPD los ubica en el mismo nivel de jerarquía, pero con remuneración diferente, de donde se entiende que los subdirectores tienen funciones similares en calidad de asistentes. La cantidad de subdirectores se establece de acuerdo a la cantidad de alumnos, estimándose 1 por cada 10 secciones o aulas. Cuando hay dos subdirectores, se estila encargar a uno de los asuntos administrativos y a otro de los académicos. También pueden dividirse la atención pedagógica de diferentes niveles, grados o aulas, combinándolo con algún servicio (biblioteca, servicio médico, comedor), de forma que todos tengan tareas pedagógicas y administrativas. El artículo 69 indica, escueta pero claramente, las funciones del director:

*El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (sic), así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.*

Es decir, es el representante del MED en la institución, para hacer cumplir las disposiciones del nivel central tanto en los aspectos jurídicos, administrativos, pedagógicos y disciplinarios. En este sentido sus funciones son amplias y abarcales pero desde el punto de vista de un ejecutivo que pone en práctica lo establecido por las instancias superiores del MED. A ello se agrega la condición de supervisor del cumplimiento de las medidas dictadas en los asuntos pedagógicos y administrativos. La función supervisora se ratifica en el art. 157, para los planteles oficiales y privados, agregando que también será efectuada por otros funcionarios de jerarquía superior, por lo tanto no son exclusivas del Director.

Con respecto a la planificación y programación de las actividades en la escuela el art. 67 indica:

*El Director de cada plantel educativo durante el mes de septiembre presentará a la comunidad educativa el proyecto pedagógico del plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar. En dicha programación se establecerá lo concerniente a la administración escolar de cada uno de los periodos señalados en el artículo 57 de ese Reglamento a los fines de su revisión, observación, aprobación o rechazo por la asamblea general de la comunidad educativa que se convoque para tal fin, en la última semana del mes de septiembre. Una vez aprobada será entregada al distrito escolar, en la segunda semana del mes de octubre.*

De allí se colige que es de su responsabilidad la elaboración del proyecto, pero éste debe presentarse a todo el colectivo del plantel a fines de su aprobación o rechazo, antes de ser entregado al distrito escolar. No obstante, el tiempo para su elaboración parece un tanto restringido, lo cual puede obstaculizar la consulta o la participación de otros integrantes de la comunidad escolar en su elaboración, por cuanto el año escolar se inicia en la segunda quincena de setiembre, de donde se contaría a lo sumo con un mes. El proyecto de plantel, está siendo sustituido por el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) cuyas exigencias son mayores, implicando, entre otros asuntos, un estudio de la comunidad local.

La evaluación de los aprendizajes sería otra de las funciones o atribuciones establecidas en el RGLOE. El art. 95 incluye al Director entre “los órganos del proceso de evaluación”, junto a los docentes y los consejos de sección. También le corresponde supervisar y controlar la repetición de evaluaciones a los alumnos de aquellos cursos que resultaren con un porcentaje de aplazados igual o



superior al 30%. (art. 112). En relación directa con la evaluación se encuentra lo referido a los certificados y títulos, en cuyo otorgamiento actuará en nombre del MED (arts.10 y 124), firmará los certificados (art. 130), se responsabilizará de llevar el registro anual respectivo (art. 127) y dará validez legal a los casos de transferencia de estudios que se presentaren (art. 134).

En relación a los cuerpos colegiados de la escuela, el Director debe formar parte de la mayoría de ellos (Tabla 4), con excepción del organismo estudiantil, la sociedad bolivariana y los consejos de sección. Su presencia es indispensable en el Consejo Consultivo, aunque no lo presida, este debe reunirse por lo menos una vez en cada período del año escolar, le compete, entre otras, el asesoramiento y coordinación de las actividades de la comunidad educativa y las relaciones con instituciones sociales para ejecutar programas conjuntos en beneficio de la escuela y de la comunidad local.

Por ser miembro nato de la JDSPR no pueden realizarse las reuniones sin su presencia, también le corresponde estar en las Asambleas Generales y de Delegados de esta Sociedad, allí se toman decisiones sobre la colaboración o aporte económico de los padres y representantes, uso de los fondos, reglamentos internos, informes de gestión y otros. Estos fondos constituyen la única oportunidad de participar directamente en la administración de recursos económicos que tienen los directivos, los que en algunas ocasiones les sirven para atender a necesidades inmediatas e impostergables de la institución. No obstante, las aportaciones de los padres y representantes se han visto disminuidas en las escuelas oficiales tanto por las disposiciones del MED de eliminar su obligatoriedad como por el empobrecimiento de las familias, que restringe sustancialmente sus posibilidades de colaborar.

Con respecto a la gerencia del personal nos remitimos a las disposiciones del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, en varios de cuyos artículos se asignan responsabilidades al Director con respecto a los comités de sustanciación, las licencias y algunas medidas disciplinarias. El Comité de Sustanciación de la escuela lo constituye en la mayoría de los casos el Director y dos miembros electos anualmente por el personal docente, su función principal es recopilar y archivar los documentos probatorios de la actuación del personal, elaborar el informe de eficiencia y proponer a la Junta Calificadora la clasificación y ascensos correspondientes según el REPD.

En relación a los diferentes tipos de licencias (de concesión obligatoria o potestativa, remuneradas o no) el docente deberá siempre solicitarla al Director, quien está facultado para concederla cuando no exceda de tres días hábiles y cumpla con los requerimientos y normas del MED.

El Director puede aplicar sanciones de amonestación oral, cuando algún miembro del personal incurra en retardos injustificados en el horario de trabajo, la entrega de recaudos de planificación o de evaluación de la enseñanza y la falta de cortesía con miembros de la comunidad educativa. También puede recurrir a la amonestación escrita después de tres orales en un año, y en los casos de una inasistencia injustificada en un mes, dos en seis meses o tres días hábiles en un año. El director está facultado por los arts. 148 y 171 para ordenar la apertura de averiguaciones de hechos que pudieran calificarse como causales de otro tipo de sanción disciplinaria.

El Programa Alimentario Escolar (PAE), es financiado por el Ejecutivo a través del MED, en todos los casos los pagos se hacen directamente a los proveedores o las cooperativas se encargan de las compras, por lo tanto el Director no administra fondos por este respecto, su función está más relacionada con la organización y vigilancia del funcionamiento del servicio y el cumplimiento de las normas respectivas.

Además de las tareas al interior de la escuela, los directores deben cumplir tareas derivadas de sus relaciones con los organismos superiores. Recordamos que después del MED se encuentran las Zonas Educativas y estas se organizan en distritos escolares. Los directores, deben acudir con frecuencia a ambas instancias, siendo el distrito la más inmediata para solicitar recursos, dotación, reparaciones o para asistir a reuniones de directores y recibir instrucciones. Son instancias ante las cuales deben rendir cuentas de las actividades, entregar recaudos, planes informes, estadísticas. Las escuelas dependientes de gobernaciones, alcaldías e institutos autónomos, se relacionan también con las secretarías de educación u otro organismo del cual dependen.

Aquí hemos descrito la situación con base en los reglamentos, pero es sabido que buena parte de las instrucciones del MED se distribuyen en circulares, entendidas como una orden emanada de los superiores jerárquicos, cuya compilación completa no se conoce. También se acostumbra impartir directrices en reuniones de directores con sus superiores para responder a situaciones no previstas.

Como hemos podido ver el margen de autonomía de los directores y de las escuelas oficiales es muy escaso considerando las normativas vigentes. Para el MED, en concordancia con la tradición centralizadora del Estado venezolano, el Director parece ser el último eslabón de una cadena de mando con pocas posibilidades para la toma de decisiones en asuntos cruciales como la selección, contratación y despido del personal, la administración de recursos, la realización de experiencias pedagógicas.

Las escuelas privadas, han visto incrementar en los últimos años la regulación de sus funciones, especialmente en lo relativo al aumento de las cuotas por matrícula, sin embargo su espacio para la toma de decisiones y la búsqueda de recursos sigue siendo más amplio.

#### 4. PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS

Ser un buen director en una escuela oficial venezolana no constituye una tarea sencilla en el contexto de pobreza, inseguridad, divisiones partidistas e ideológicas de las actuales circunstancias. Diversas investigaciones (Rodríguez, 2000, 2002; Meza, 1993, 1995, 2004; Picón y otros, 2005) han estudiado en varios momentos la función directiva desde el interior de las escuelas, identificando diferentes tipos de director, estilos de dirección, dificultades y problemas. Encontrando también notables ejemplos de excelencia lograda con tesón y perseverancia, en medio de innumerables limitaciones.

Durante los últimos 20 años las autoridades educativas venezolanas han prestado poca, si alguna atención, a la figura del director, a pesar del papel central que los estudios internacionales sobre mejora de la escuela le asignan en las innovaciones y la calidad; ignorando sus implicaciones para el mejor funcionamiento de las escuelas, el desempeño de los docentes, el aprendizaje de los alumnos y, lo más importante, las oportunidades de superación de los más pobres.

Como hemos explicado en las páginas anteriores, las leyes y reglamentos exigen de las autoridades ocuparse de la formación permanente del personal y de la dotación de los recursos necesarios para cumplir su labor. No obstante, encontramos evidencias de la difusa definición de sus funciones en los instrumentos legales, demostrando también la inexistencia de la identificación de las competencias pertinentes a las actuales condiciones culturales y las aspiraciones futuras. Los cursos de formación inicial o permanente han escaseado, las ofertas en este sentido provienen de universidades oficiales y privadas y de otras organizaciones. Las publicaciones para orientar y apoyar

a los que ingresan a los cargos directivos son muy pocas, en este aspecto también se destaca la iniciativa personal del Profesor López Ordoñez, quien, desde mediados de los 80, se ha dedicado a recopilar documentos oficiales necesarios para directores y supervisores, cuyo manual (López Ordoñez, 2003) se ha convertido en indispensable para las mismas autoridades del MED.

Los incentivos para asumir el cargo se revelan poco estimulantes, por cuanto la prima correspondiente representa un incremento inferior al 10% del salario. De donde el interés por asumirlo proviene de la posibilidad de abandonar la docencia de aula, lo cual puede resultar interesante en las escuelas de 7° en adelante, pero no tanto en las de 1° a 6°. La escasa autonomía legal y las condiciones precarias de locales y dotación en la mayoría de las escuelas, donde el sobre-uso de los locales los somete a un deterioro continuo cuyas reparaciones deben esperar largo tiempo para cristalizar, tampoco colaboran en este sentido.

La Constitución y la LOE, garantizan los recursos necesarios, pero éstos no llegan con continuidad, por ello la instrucción a los directores es la llamada “autogestión”, es decir, deben buscarlos en otra parte, instrumentar mecanismos con apoyo de los padres y representantes, y de otras instituciones de la comunidad. De allí que los directores deban dedicarse a la búsqueda de recursos para las escuelas sin contar con mucho apoyo de la SPR, dadas las condiciones de pobreza, el predominio del empleo informal y el auto-empleo, que deja poco tiempo a padres y representantes para ocuparse de sus hijos y de las escuelas.

En ese sentido los proyectos en desarrollo de escuelas de jornada completa constituyen una política acertada, donde los directores pueden dedicar al menos 8 horas diarias a su trabajo. Es de hacer notar que en las escuelas de media jornada (25 horas semanales), los directores cumplen el mismo horario pero deben ocuparse de ambos turnos, por lo que dividen su tiempo en 3 mañanas y 2 tardes, o viceversa. Es decir, las escuelas funcionan 10 horas diarias o 50 horas semanales, pero el personal docente y directivo trabaja el denominado “tiempo integral”, 25 horas semanales, por lo que deben turnarse para la permanencia del director o subdirector. Esto redundando con frecuencia en la disminución de la atención de alguno de los turnos especialmente en escuelas grandes.

La situación descrita incide en las labores pedagógicas y de mejoramiento continuo de la calidad. Es frecuente escuchar quejas por parte de los docentes y de los mismos directores por la cantidad de papeles que deben llenar, la asistencia a reuniones, convocadas desde las instancias superiores (Distrito Escolar, Zona Educativa o Secretaría de Educación de los Estados), la exigencia de presencia obligatoria en eventos o talleres no solicitados. Todo ello dificulta las reuniones y el trabajo en equipo entre docentes y directivos para discutir los asuntos de la enseñanza y acordar las acciones pedagógicas a poner en práctica. Los interesados en estos aspectos deben ingeniárselas, como en efecto muchos lo hacen, para superar los impedimentos.

El incumplimiento en la convocatoria a los concursos de mérito y oposición establecidos el REPD constituye, por una parte, la violación a un derecho de los docentes y por la otra, una situación preocupante para el presente y el futuro por cuanto se prefiere la designación de encargados e interinos por procedimiento ejecutivos, asociados a las preferencias políticas o ideológicas de los funcionarios del MED, subestimando la preparación pedagógica y gerencial, desvirtuando los estudios y los méritos acumulados en años de servicio. No se cuenta con información precisa sobre la cantidad de directivos encargados e interinos, pero algunas estimaciones basadas en muestras sin aleatoriedad, pero tampoco intencionales, consideran entre un 60% y 90% del personal directivo en esa situación. La tradición indica que buena parte de los directivos, se jubila en el cargo facilitando su sustitución por un interino

para cubrir la vacante, quien permanece indefinidamente debido al incumplimiento de la apertura de concursos.

Hasta el momento la situación se perfila poco optimista en el sentido de mejoramiento en cuanto a la selección de directores. El último Proyecto de Ley Orgánica de Educación emanado de la Asamblea Nacional, elimina todo lo referido a concursos, propone la derogación del REPD que hemos venido comentando y señala que se redactará una ley, pero mientras ésta se elabora y aprueba, el MED establecerá un “Reglamento Provisorio de Ingreso y Ascenso en la Docencia”. Simultáneamente, enfatiza el centralismo y la concentración del poder en el Ministerio, disminuyendo la escasa autonomía de las escuelas, se reserva la formulación, regulación, y control de las políticas de formación docente, para lo cual también se elaborará una ley. Hasta ahora las universidades tienen autonomía para el diseño y desarrollo del currículo en todas las carreras incluyendo la formación de docentes, de aprobarse estos proyectos verán cercenada una prerrogativa conquistada después de la última dictadura.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Venezolana de Educación Católica (1997). *Curso introductorio para directores*. Caracas: Asociación Venezolana de Educación Católica.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5453, del 3 de marzo de 2000.
- Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio (2004). *Instructivo general para la gestión de los subprogramas de extensión académica de la UPEL.-IUMPM*. Subdirección de Extensión. Caracas: Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- Ley Orgánica de Educación (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2635, julio 28.
- López Ordoñez, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas: Monfort.
- Meza, M. (1993). *El estilo gerencial en la escuela básica venezolana y sus implicaciones para el aprendizaje organizacional*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
- Meza, M. (1995). *Los procesos gerenciales en la escuela básica venezolana y la descentralización de la educación. Caso: Zona Educativa del Distrito Federal*. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
- Meza Ch., M. (2004). *Ante el proceso de descentralización de la educación, qué está pasando en la escuela básica venezolana*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), pp. 105-120.
- Ministerio de Educación y Deportes (2004a). *Liceo Bolivariano*. Caracas: Ministerio de Educación y Deportes.
- Ministerio de Educación y Deportes (2004b). *La Educación Bolivariana. Políticas, programas y acciones. “Cumpliendo las metas del Milenio”*. Caracas: Ministerio de Educación y Deportes.
- Ministerio de Educación y Deportes (2004c). *Escuelas Técnicas Robinsonianas*. Caracas: Ministerio de Educación y Deportes.
- Ministerio de Educación y Deportes (2004d). *Escuelas Bolivarianas. Avance cualitativo del proyecto*. Caracas: Ministerio de Educación y Deportes.
- Ministerio de Educación y Deportes (2004e). *Proyecto Simoncito*. Caracas: Ministerio de Educación y Deportes.

- Ministerio de Educación y Deportes, Universidad Pedagógica Experimental Libertador y Unidad Coordinadora de Programas con Organismos Multilaterales (2003). *Programa de capacitación de docentes directivos y supervisores de educación básica*. Caracas: Autores.
- Normas para la autorización de funcionamiento de los centros de educación inicial. Resolución 01, del 14-01-2005. Gaceta Oficial N° 38.160 del 06-04-05.
- Picón M., G.; Fernández de C., M.; Magro R., M. e Inciarte, A. (2005). *Cuando la universidad va a la escuela*. Caracas: Ediciones del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.
- Portal Oficial del Ministerio de Educación y Deportes. *Programa de Alimentación Escolar*. <http://www.me.gov.ve/modules. Actualizado 07-07-2005> Consulta: 28-04-2006.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5662, (Extraordinaria), julio 28.
- Reglamento para el Ejercicio de la Profesión Docente (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38315, noviembre 24, 2005.
- Rodríguez, N. (2000). *Gestión escolar y calidad de la enseñanza*. *Educere*, 4(10).
- Rodríguez, N. (2002). Estilos de dirección en escuelas venezolanas. *Revista de Pedagogía*, 64.
- Universidad Metropolitana (2006). [Página Web en Línea]. Disponible <http://www.unimet.edu.ve/postgrados/web/especializaciones/gerencia-inst-educativas.htm>. [Consulta 2006, enero 28].
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2006). [Página Web en Línea]. Disponible: [www.unesr.edu.ve](http://www.unesr.edu.ve) y en <http://usuarios.lycos.es/invgerprocesosedu>. [Consulta 2006, febrero 25].