

La gestión administrativa escolar: estudio de casos

María José Ríos de Finol

Universidad del Zulia. Escuela de Educación. Departamento de Pedagogía.

Resumen

Este artículo enfoca al problema del manejo de la administración de la Unidad Educativa Rafael María Baralt, con el propósito de conocer su situación verdadera. Incluye la descripción de la metodología de diseño lógico, el cual conduce el proceso y nos guía hacia el propósito que es ofrecer un modelo alternativo de manejo administrativo. Dicho modelo busca satisfacer las necesidades e intereses de la comunidad educativa (estudiantes, profesores, padres, empleados y obreros).

Palabras clave: Administración escolar, manejo administrativo, comunidad educativa, diseño lógico.

School Administration Management: Case Study

Abstract

This article focuses on the problem of school administration management at Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt with the purpose of knowing its real situation. It includes the description of the method logical design that will lead the research process which in turn will guide the proposal concerning an Administrative Management Alternative Model. Such model is intended to satisfy the educational community's (students, teachers, parents, employees and workers) needs and interests.

Key words: School administration, administrative management, educational community, logical design.

A partir del año 1958 se implementa en este país el modelo populista, el sistema educativo se caracterizó por educar a los venezolanos en edad escolar, hecho que se manifestó fundamentalmente por la expansión y aumento de la infraestructura educativa, la planta de educadores y empleados, sobre todo de la matrícula escolar.

Según datos estadísticos extraídos de la Memoria y Cuenta del Ministerio de Educación, año escolar 1994-95, fueron atendidos por el nivel nacional 5.618 planteles, por el estatal 5.656 y por el municipal sólo 361. Además los cargos docentes que existen en los planteles por dependencias están distribuidos así: 149.222 en el nivel nacional, 59.876 para el nivel estatal y 3.121 para el nivel municipal, siendo nuevamente este último el más bajo.

Al hacer referencia al tipo de trabajo de los educadores, se encontró que el 92% cumple tareas estrictamente docentes en los tres niveles del sistema educativo y sólo el 7.71% está dedicado a tareas directivas o administrativas, esto induce a pensar que el Ministerio de Educación carece del personal suficiente para dedicarse a la administración y organización del mismo; a esto se agrega la escasa preparación para ejercer estos cargos administrativos, el escaso tiempo dedicado a esta labor y el excesivo papeleo que hay que elaborar en este tipo de instituciones. Según Rodríguez (1990, p. 25):

“...El modelo organizacional establecido en la normativa imperante en las escuelas es llamado “Panal de Abejas” en el cual cada docente trabaja individualmente en su aula, con escasa o nula integración entre los compañeros, originándose una deficiente integración grupal que hace débil el funcionamiento de la estructura organizacional en todos sus niveles (Macro, meso y micro)”.

Esta deficiente integración grupal ha originado que los miembros de la comunidad educativa (supervisores, directivos y docentes de aula, empleados, obreros, representantes y alumnos) carezca del sentido de pertenencia con sus instituciones educativas por lo que no se sienten responsables de su insuficiencia administrativa; descuidando de esta manera el propósito primordial: estimular y orientar la adecuada ejecución del proceso educativo a través del ejercicio de sus funciones administrativas básicas: la planificación, la organización, la dirección, el control – seguimiento y la retroalimentación del proceso educativo. Esta estructura organizacional piramidal, la utilización de la planificación normativa, la deficiente fluidez de la información, la escasa delimitación de las funciones y tareas, el crecimiento organizativo innecesario y una administración financiera dispersa que ha originado una deficiente gestión administrativa en el Ministerio de Educación en todos sus niveles, situación que ha incidido negativamente en el cumpli-

miento del artículo 80 de la Constitución Nacional.

Esto quiere decir que el Ministerio de Educación y sus escuelas son organizaciones muy grandes y viejas, que se concentran en la producción de productos en serie, en la cual los hombres y los materiales que actúan, son pequeñas piezas de un todo mecánico, que se pierde en la obsesión de producir y producir más sin pensar en aumentar la calidad de los procesos y procedimientos, así define en 1979 Miniberg las organizaciones inteligentes, (citado por Valecillos, 1996). Más tarde en 1991 Swieringa y Wierdsman (también citado por Valecillos), agregan que las organizaciones burocráticas o no inteligentes, son aquellas que colectivamente experimentan grandes dificultades para aprender, haciéndolas improductivas e insuficientes, en diferentes grados.

Esta realidad producto de la forma de administración escolar implementada en Venezuela ha originado insatisfacción social con respecto a su realidad educativa en particular, en el sector público de la misma.

Realizando un recorrido histórico, hace 30 años atrás se precisa como los institutos educativos públicos daban la pauta en el país y de ellos egresó la actual dirigencia profesional de todos los sectores de la vida nacional, tal es el caso de la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt, ubicada en el Estado Zulia, municipio Maracaibo, en la cual se reproduce la situación administrativa que experimenta el Ministerio de Educación a nivel nacional. Esta Unidad

Educativa, presenta una gestión administrativa caracterizada por: la inadecuada formación gerencial la cual se convierte en la causa del desarrollo de un estilo de liderazgo autocrático, basado en una estructura organizacional piramidal y en la toma de decisiones centralizada, produciéndose una comunicación inadecuada: poco fluida y la utilización de una planificación normativa no acorde con la realidad del plantel y las necesidades de los alumnos. También la escasa existencia de controles que retroalimenten el proceso administrativo, agregándose la desmotivación de los miembros de la organización para participar activamente del proceso administrativo. Más específicamente esta deficiente gestión se manifiesta en los planos medios de la estructura organizacional (Jefes de Departamentos y de Seccionales) concretamente en la fase de supervisión, originada por la inadecuada formación gerencial antes mencionada, realidad que implica la inexistencia de criterios comunes de supervisión, de una misión y visión compartida por los miembros de la Unidad Educativa, de políticas que estimulen el crecimiento personal y de mecanismos eficientes de comunicación formal.

Esta deficiente gerencia de los planos medios (Jefes de Departamento y de Seccionales) de la estructura se caracteriza por una concepción fiscalizadora de la supervisión, la ausencia de continuidad en el proceso, la desorganización y carencia de coordinación que originan consecuencias tales como una deficiente

atención a los representantes y alumnos y un deterioro de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Esta crisis de la gestión administrativa que experimenta el sector educación tanto a nivel local, regional y nacional, manifiesta la ineficacia actual del Estado Venezolano representado por el Ministerio de Educación para solventar esta problemática y aumentar la calidad del proceso educativo. Siendo esta la razón por la cual se propone la necesidad de un cambio que permita modernizar todas las funciones de dicho Estado. Esta transformación implica un proceso de descentralización, lo que significa delegar los poderes de decisión y los recursos financieros a los Estados y Municipios y por ende, al común de la gente con el fin de fortalecer la capacidad de gobierno de nivel regional y municipal.

En el aspecto educativo un cambio del sistema tanto en lo organizativo-funcional como en lo académico-pedagógico, ya que éste transformará el país, como lo expone Esteba B. (1993, p. 10) "Para la reforma del Estado, la Educación es uno de los sectores de intervención pública con mayor incidencia en la transformación de la base social y productiva del país". Por esto, el cambio debe hacer más eficiente y eficaz la gestión administrativa escolar, para incrementar la calidad del proceso educativo.

En esta investigación se desarrolla el aspecto administrativo, ya que como se expresó, es uno de los puntos que deben atacarse para optimizar

la calidad de la educación tal como lo afirma Omar Gardie (1990: 53): "En efecto el apoyo gerencial es indispensable para el eficaz funcionamiento educativo: nada se logra si en una escuela coexisten una filosofía creativa de la enseñanza, con una regencia rígida, rutinaria y convencional".

Lo expresado anteriormente, revela la necesidad de que las organizaciones educativas sean un todo integrado de seres humanos y recursos materiales, que originen un perfil de habilidades, conocimientos y potencialidades específicos y propios dirigidos a alcanzar objetivos previamente explícitos que justifican su existencia y su razón de ser. Las Unidades Educativas (Escuelas): deben perseguir como objetivo fundamental la formación integral del hombre, la cual le imprime una naturaleza cambiante, que exige que éstas sean flexibles y centradas responsablemente en los intereses de sus educandos y de la comunidad que les rodea, predominando en ellas las relaciones de cooperación y participación entre sus miembros, ya que sólo de esta manera modelarán a los que la constituyen como seres democráticos, tal y como lo señala el artículo 80 de la Constitución Nacional.

Esta concepción de organización educativa aspira configurar cada plantel con un estilo propio de gestión administrativa que desarrolle capacidades y formas originales de interactuar con su entorno social, fundamentándose en las fortalezas de su Comunidad Educativa.

De aquí, que el propósito de esta investigación sea proponer un Modelo Alternativo de Gestión Administrativa para la U.E.N. Rafael María Baralt, en el marco de estos procesos nacionales de cambio (descentralización), que implican un cambio en la concepción de la gestión escolar.

Así se originan de estos planteamientos las siguientes interrogantes:

- ¿Es deficiente la gestión administrativa en la U.E.N. Rafael María Baralt?
- En general, ¿se realiza un diagnóstico antes de planificar?
- En esta Unidad Educativa, ¿Participan sus miembros en la gestión administrativa?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación formal?, ¿Obstaculiza éste el cumplimiento de las tareas?
- ¿Cómo inciden los mecanismos de control y seguimiento en el proceso administrativo?
- ¿Cómo es el estilo de dirección, impide o estimula la participación de los miembros en la toma de decisiones?

Por otra parte, la realización de esta investigación obedece a la necesidad que tienen las instituciones educativas de recrear la gestión administrativa apropiándose a sus intereses y necesidades como Comunidad Educativa, la cual potencie la implementación adecuada de todos los momentos de la gestión administrativa, desarrollando un enfoque científico que considere que considere para la ejecución de sus estrategias y acciones a la organización como un sis-

tema, donde cada una de sus partes afecta y es afectada por las demás haciendo más acertada la praxis educativa. Esta necesidad se expresa claramente en el ideal de Unidad Educativa que los mismos Baraltianos elaboraron en los talleres de diagnóstico del Proyecto Plantel, el cual dice textualmente:

“Deseamos un liceo modelo de institución formativa en valores morales, éticos y patrióticos, conformado por docentes, de alta calidad humana y académica con gran sentido de responsabilidad, alumnos con grandes deseos de superación y con alto grado de disciplina, que los impulse al esfuerzo diario. Con representantes integrados al plantel, apoyando y contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa. Con mayor organización para desarrollar cualquier eventualidad y una gerencia educativa que asuma su rol de autoridad. Todo esto en la búsqueda de una educación en y para el trabajo que satisfaga las necesidades de la región y del país”.

La concreción de este ideal supone en sí mismo la relevancia social del estudio, ya que en la medida que proporcione a los miembros de la Comunidad Educativa Baraltiana experiencias que le reporten crecimiento personal y profesional que redunde en beneficio del proceso educativo, se aumentarán los niveles de la calidad educativa en la Unidad Educativa, en el Municipio Maracaibo y en el Estado Zulia.

Esta experiencia investigativa supone también un aporte científico ya

que implica la creación de un modelo alternativo de gestión administrativa escolar, al mismo tiempo que permitirá validar la teoría de las organizaciones que aprenden y fomenta su aplicación en el campo de la educación. Por último, en los albores del siglo XXI en el marco del proceso de descentralización educativa, la ejecución de esta investigación sentará precedente como posible alternativa de solución a las diferentes realidades administrativas experimentadas por las instituciones educativas.

Objetivos de la investigación

Objetivo General: Diseñar un modelo alternativo de gestión administrativa basado en la teoría de la organización que aprende para la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt.

Objetivos Específicos:

- Determinar las características de los procesos administrativos de la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt: planificación, organización, estilo de dirección, comunicación formal, control y seguimiento.
- Explicar la situación de la gestión administrativa de la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt.
- Proponer la planificación de la acción para implementar el modelo alternativo basado en la teoría de la organización que aprende.

Diseño metodológico de la investigación

Tipo de Investigación:

Esta investigación es de carácter descriptiva, en tanto que el problema sugiere el relato sistemático e integrado de las situaciones, costumbres y actitudes que genera la gestión administrativa de la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt.

Describir esta situación impone circunscribirla en un tiempo y espacio específico, que hace de esta investigación un estudio de interrelaciones denominado: Estudio de Casos, cuya metódica se dirige a realizar una indagación profunda, cualitativa y cuantitativa de la problemática señalada, utilizando la modalidad de la investigación-acción, la cual propone mejorar la calidad del fenómeno social estudiado; en este caso: transformar la gestión administrativa en la Unidad Educativa Rafael María Baralt, aportando soluciones concretas y validando la teoría de la "organización que aprende" en la práctica, pero sin formar parte activa de la gestión administrativa en la Unidad Educativa. A continuación se expone el modelo de investigación-acción a utilizar, el cual se diseñó con base al expuesto por Espinoza (1986) (Ver figura 1); es necesario aclarar que de los cinco momentos que lo constituyen sólo se ejecutarán en esta investigación los primeros tres, motivado a que el lapso de tiempo con que se

cuenta para culminarlo está previamente establecido, seguidamente se explica el modelo:

1º Momento: Investigación Diagnóstica o primera construcción de la realidad: este consiste en percibir los diferentes problemas, inquietudes y potencialidades de esta Comunidad Educativa mediante su participación activa en el diagnóstico. Esto implica una integración no sólo de los miembros sino también del investigador con ellos. Razón por la cual se utilizaron técnicas como: la observación estructurada no participante y documental, la entrevista semi-estructurada y la encuesta.

Las observaciones estructuradas y no participantes se realizarán mediante una guía de observaciones donde se registraron organizadamente los datos que evalúan los indicadores.

Se analizará la documentación legal y normativa dispuesta por el Ministerio de Educación y los documentos elaborados en la Unidad Educativa por el personal docente que cumple funciones como Jefe de Departamento o de Seccional, ya que éstos constituyen la evidencia de los procesos administrativos que se suscitan en esta Unidad Educativa. En el orden de lo cuantitativo, la información se obtendrá mediante la aplicación de los instrumentos complementada ésta con una de orden cualitativo (relato de la experiencia), la cual se recogerá a través de los talleres planificados, esto permitirá reproducir de manera más exacta la realidad admi-

nistrativa de esta Unidad Educativa Nacional.

2º Momento: Reflexión Teórica sobre el Diagnóstico: una vez precisada la realidad e identificados los problemas administrativos de la Unidad Educativa, se procederá a realizar el arqueo documental necesario con el propósito de construir la explicación teórica correspondiente, explicando cada uno de los aspectos del problema. Luego se diseñará su correspondiente alternativa teórica de solución. Esto permitirá en la práctica... la conformación de nuevos supuestos explicativos sujetos a comprobación... (Guerra, 1990, cit. por Ivonka Espinoza, p. 53).

Finalmente en esta etapa se realizará la propuesta de modelo de gestión administrativa que será presentado y discutido en las etapas siguientes de la investigación.

3º Momento: Planificación de la acción: se presentará el modelo de gestión administrativa a los miembros de la comunidad educativa para su discusión y posible modificación.

Luego se procederá a planificar junto con ellos la forma más adecuada de implementarlo en esta realidad, tomando en cuenta sus expectativas y necesidades como institución educativa ubicada en un contexto histórico-social determinado. Al término de este momento se cerrará la investigación a los efectos de presentar el informe final. Pero en la Unidad Educativa en estudio se continuará con los momentos finales de

la investigación, los cuales se detallan seguidamente:

4º Momento: Acción y reflexión colectiva: en este momento se hace necesario que cada participante esté sensibilizado a incorporarse participativamente al cambio propuesto, asumiendo su responsabilidad y su capacidad como ente activo de la organización.

Se procederá entonces a la ejecución del modelo alternativo de gestión administrativa diseñado, esto originará un proceso de acción reflexiva que guiará el análisis y sistematización de los sucesos reales, ocurridos a nivel de la totalidad organizativa una vez operados los cambios en la organización.

Este momento se ejecutará en dos fases:

- Análisis y reflexión crítica del investigador.
- Análisis y reflexión crítica por parte de la comunidad educativa orientada ésta por el investigador.

Este procedimiento viabilizará la ejecución del quinto momento.

5º Momento: Evaluación de la acción y reconstrucción de la teoría: en este momento se evaluará progresivamente y colectivamente el modelo de gestión, tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Descripción de la unidad de estudio de la investigación

Aclarados el tipo y diseño metodológico de la investigación se describe a continuación la unidad en estudio: La U.E.N. Rafael María Baralt abrió

sus puertas en el año 1836, cuando el 11 de Octubre Don Manuel Arocha, en su condición de director de la sociedad Amigos del País, solicitó al Gobernador de la Provincia de Maracaibo Juan José Romero le cediera al convento en virtud de no poseer religiosos, para que su edificación y rentas fueran destinadas a la creación de un Colegio Federal, tal como lo había deseado el Congreso de Cúcuta de 1827 y el Libertador Simón Bolívar (Liceo Baralt, 1978).

El 19 de Abril de 1839 se instaló el Colegio Federal en el antiguo Convento Franciscano cuyo Rector fue el Lic. Carlos Urdaneta y el Vicerector José Isidro Silva.

Para el año 1852 por un decreto legislativo se instalan diversos cursos científicos, lo cual permitió seguir estudios superiores.

Para el año 1903 el Colegio Nacional fue clausurado por decreto del gobierno nacional, quien decide que con dos Universidades de las cuatro existentes, eran suficientes ordenándose el cierre de la del Estado Zulia y la de Carabobo.

Pero el 16 de septiembre de ese mismo año es reorganizado el Colegio y se convierte en Colegio de la Segunda Enseñanza por la resolución ministerial, denominado Colegio Federal de Varones.

Ubicación de la U.E.N. Rafael María Baralt

Esta Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt pertenece al Mu-

nicipio Maracaibo, Núcleo Parroquial Escolar N° 1, Estado Zulia. Está ubicada entre el sector Ziruma y Circunvalación N° 2, más específicamente está al finalizar la Avenida N° 17, la cual lleva el mismo nombre. Esta Unidad Educativa tiene varias vías de acceso, razón que la hace una opción educativa posible a varios sectores de este Estado (Ver figura 2).

Estructura organizativa de la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt

El proceso de descentralización educativa que experimenta el Estado Zulia desde el Gobierno de la Dra. Lolita Aniyar de Castro (años 1993-95); por medio del cual se unificó el funcionamiento de la Zona Educativa y la Secretaría Regional de Educación. De la fusión de estos dos organismos se originó uno denominado: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO. Dicha Secretaría está dividida en 21 municipios escolares y estos a su vez en unidades parroquiales. (Romero, entrevista personal, Enero 20, 1998).

Para esta investigación interesa ubicar en el organigrama de la Secretaría de Educación del Estado Zulia a la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt, la cual pertenece al Municipio Escolar Maracaibo, unidad parroquial escolar número 1 cuyo jefe de parroquia es el profesor Osmedo Valecillos. (Ver figura 3).

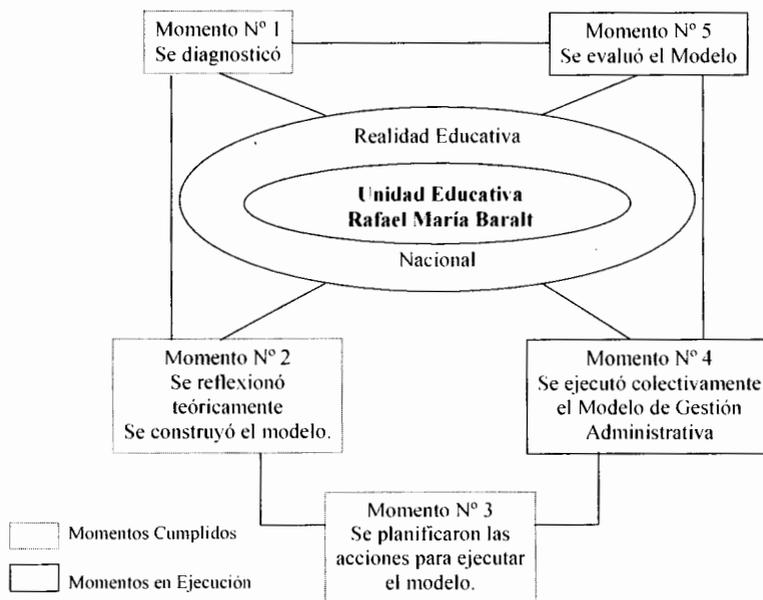
El organigrama de la U.E.N. Rafael María Baralt se caracteriza por ser piramidal al igual que el de todos los institutos educativos que dependen del Ministerio de Educación. En el tercer nivel de dicha estructura se encuentra la Dirección del Plantel cuyas funciones legales son: planificar, organizar, coordinar, administrar, supervisar, evaluar y rendir cuentas ante el Ministerio de Educación, en otras palabras gestionar el plantel del cual es responsable; en este tercer nivel también se encuentran los organismos que depende y que, al mismo tiempo, ayudan al Director en el ejercicio de su labor, estos son: Sociedad de Padres y Representantes, el Consejo General, el Consejo Técnico Docente, el Consejo Consultivo, el Consejo Directivo, las Asambleas de Delegados de curso: de representantes y de alumnos y el Centro de Estudiantes. Estos se denominan cuerpos deliberantes y tienen poder de decisión en los diferentes sectores que componen la comunidad educativa.

De todos los cuerpos deliberantes antes mencionados, el Consejo Directivo, las Asambleas de Delegados de Cursos y el Centro de Estudiantes no funcionan en la práctica administrativa del Liceo Baralt.

En el segundo nivel de la estructura encontramos las subdirecciones tanto administrativas como académicas cuyas atribuciones generales son:

- Compartir con el director las funciones.

Figura 1
Momentos del proceso de Investigación en la Unidad Educativa Nacional
Rafael María Baralt



Fuente: Diseñado por el Investigador con base en el modelo teórico expuesto por Ivonka Espinoza, 1986.

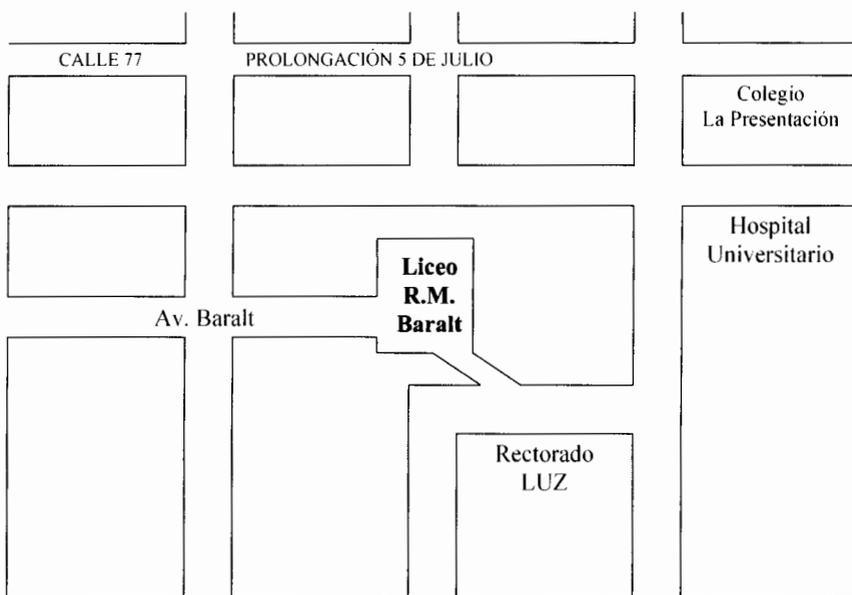
- Responder solidariamente con el Director de la gestión administrativa del plantel.
- Actuar como Secretario del Consejo General, el Consejo de Docentes y del Consejo Técnico Asesor.
- Hacer las veces de Director en su ausencia.
- Cumplir las funciones que el Director le delegue.
- Ejercer la supervisión y rendir cuentas de su gestión por escrito.

En el caso de la Unidad Educativa Baraltiana el Subdirector administrativo debe dirigir el trabajo de las siete seccionales que tienen el

Liceo, así como el académico debe coordinar la labor de los diez departamentos, pero en estas instituciones no funcionan debido a la carencia del personal.

En el primer nivel de la estructura organizacional están ubicados diez departamentos y siete seccionales junto con otras coordinaciones como lo son: Bienestar Estudiantil, Orientación, Biblioteca y Difusión Cultural. Es importante señalar que en la U.E.N. Rafael María Baralt todos y cada uno de los departamentos, seccionales y coordinaciones funcionan con el personal adscrito necesario.

Figura 2
Plano de localización y ubicación geográfica de la Unidad Educativa
Nacional Rafael María Baralt



Fuente: Diseño del Investigador.

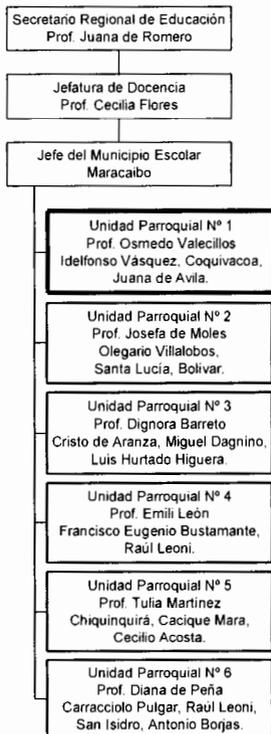
Finalmente, la base del organigrama la cual por supuesto es la más anch la componen el resto de los miembros de la institución educativa. (Ver figura 4).

Población de la investigación

Por ser este un estudio de casos, se tomarán en cuenta para la aplicación de los instrumentos todas las Unidades de la Población (Comunidad Educativa) efectuando ciertos cambios que es necesario señalar: en relación a los alumnos se decidió aplicar desde el 8vo grado, ya que

los alumnos de 7mo grado son nuevos ingresos y por lo tanto no poseen un conocimiento amplio de la gestión Baraltiana. En cuanto a los Docentes son 83 pero se encuestarán 80 ya que 3 se encuentran de permiso. De los empleados que son 13 se encuestarán todos al igual que los obreros. De los 1000 representantes que aproximadamente tiene el Liceo Baralt se entrevistará sólo al 50% de ellos, es decir, 500 ya que se dificulta ubicarlos a todos por vivir en sitios diferentes y distantes que no pertenecen al sector que rodea la Unidad Educativa.

figura 3
Estructura organizativa de la Secretaría de Educación del Estado Zulia.
Año Escolar 1997-98



Fuente: Reelaboración del investigador basado en entrevista realizada a la Prof. Cecilia Flores.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información

La guía de entrevista: Está conformada por una primera parte donde se registran los datos generales del entrevistado, luego en la segunda parte se exponen preguntas relacionadas con cada dimensión de la variable gestión administrativa, ésta contiene un total de (21) veintinueve preguntas que se dividen así:

- Dimensión tipo de planificación:
(4) cuatro preguntas.

- Dimensión tipo de organización:
(4) cuatro preguntas.
- Dimensión estilo de dirección: (9)
nueve preguntas.
- Dimensión comunicación formal:
(4) cuatro preguntas.
- Dimensión control y seguimiento:
ninguna pregunta.

Todas las preguntas serán contestadas por medio de la siguiente escala:

- (1) Nunca,
- (2) Algunas veces,
- (3) Siempre.

Es conveniente aclarar que el entrevistado luego de contestar puede

Cuadro 1
Población de la Investigación

Tipo de Miembro	Nº Total de las Unidades de la Población	Nº de Unidades Activas de la Población
Alumnos	1.576	(8º a 2º Año) 1.296
Docentes	83	80
Empleados	13	13
Representantes	1.000	500
Obreros	16	16
Total	2.692	1.905

extenderse, argumentando todo lo que piensa, puede reforzar la respuesta.

La guía de observación documental: tiene un total de 12 preguntas divididas así:

- Dimensión tipo de planificación: (2) dos preguntas.
- Dimensión tipo de organización: (2) dos preguntas.
- Dimensión comunicación formal: (2) dos preguntas.
- Dimensión control y seguimiento: (6) seis preguntas.

Para registrar las respuestas se utilizaron las escalas siguientes: (1) Nunca, (2) Algunas veces, (3) Siempre; para las primeras cinco preguntas y las restantes con la escala que a continuación se especifica: (1) Bajo, (2) Medio, (3) Alto.

La guía de observación estructurada y no participante: Tiene un total de (14) catorce preguntas y todas serán contestadas a través de esta escala (1) Bajo, (2) Medio, (3) Alto.

El Cuestionario: Será aplicado a los docentes, empleados y estudiantes, esto permitirá recoger en un menor tiempo los datos. Este instrumento se utilizará al inicio del proceso de investigación con la finalidad de tener una visión más clara de la problemática. Se estructuró así: para los docentes y empleados: se inició con la respectiva presentación e introducción, una primera parte que recoge los datos generales del encuestado, en la segunda parte contiene cincuenta (50) preguntas, las cuales fueron de naturaleza estructurada con una escala de: (1) Nunca, (2) Algunas veces, (3) Siempre.

Para las preguntas: de la 1.1. a la 1.6; de la 2.5. a la 3.18, de la 4.1. a la 5.8; el puntaje se repartirá así: (1) Nada, (2) Poco, (3) Mucho.

Para las preguntas: de 2.1. a la 2.4., de la 3.19 a la 3.20; luego una tercera parte con la misma naturaleza de preguntas pero con una escala diferente; para evaluar el funcionamiento de las instancias administrati-

vas que componen la organización; puntaje: (1) Deficiente, (2) Regular y (3) Bueno.

Para los estudiantes: Una primera parte para obtener datos generales y una segunda parte que comenzó con las instrucciones para contestar veintiséis (26) preguntas con la siguiente escala: (1) Nunca, (2) Algunas Veces y (3) Siempre.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez de los Instrumentos: la validez del contenido de los instrumentos (cuestionario, guía o formato de entrevista y guía de observación) la evaluarán tres expertos, docentes investigadores en el área de la administración escolar.

Confiabilidad de los Instrumentos: para asegurar que los instrumentos fueran confiables, se aplicará el procedimiento del cálculo de las dos mitades, utilizando para esto una muestra equivalente al 10% para los

estratos más pequeños de la población que son: los empleados y los obreros y del 1% para los más grandes: docentes, alumnos y representantes; esto significó que estuvieron distribuidos así:

Procedimiento para recabar la información

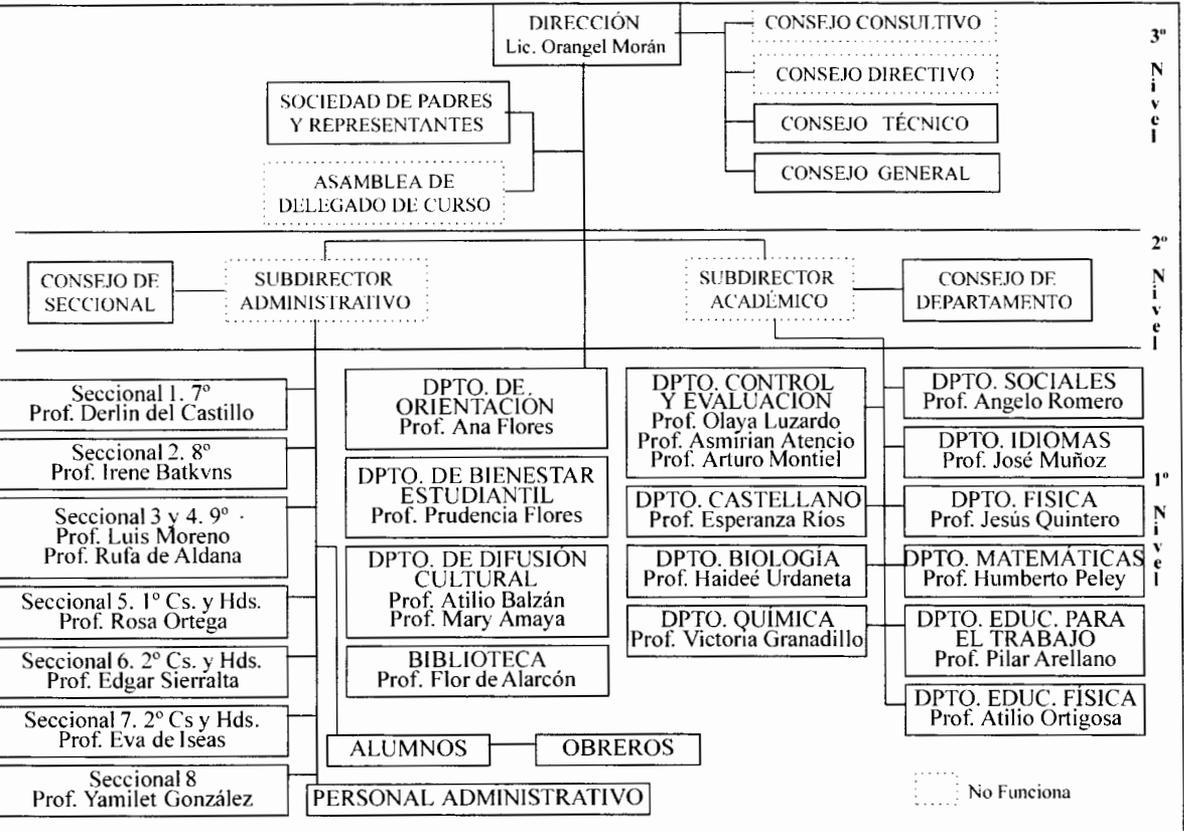
Para recolectar la información se procederá de la siguiente forma: el investigador visitará la Unidad Educativa sistemáticamente para presenciar los eventos relacionados con la dinámica administrativa y revisar los documentos que permitirán constatar las acciones realizadas en este particular.

Se aplicarán los cuestionarios a todos los docentes, empleados y alumnos desde el 8vo grado de básica hasta el 2do tanto de las menciones de ciencias como de humanidades, y se realizarán las entrevistas semi-estructuradas al resto de los miembros de la Unidad Educativa

Cuadro 2
Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Técnicas	Tipo	Instrumento	¿A quién se aplicará?
Entrevista	Semiestructurada	(X) Formato de Entrevista	16 Obreros 500 Representantes
Encuesta		(Q) Cuestionario	13 Empleados 80 Docentes 1.296 Alumnos
Observación	Estructurada No Participante Documental	(Z) Guía de Observación con su respectiva escala	Miembros que ejecutan los procesos administrativos y documentos que ellos producen

Figura 4
Estructura organizativa de la Unidad Educativa Nacional Rafael María Baralt.
Año Escolar 1997-98



(representantes y obreros). Estos dos (2) instrumentos se administrarán con la finalidad de obtener los datos para caracterizar la situación inicial de la gestión administrativa; y se propondrá un modelo alternativo de gestión cuya finalidad sea dar respuesta a la mayor parte de las necesidades de la institución.

Elaboración de la información

Luego de recogida la información se procederá a realizar un análisis estadístico descriptivo de cada una de las dimensiones de la variable, esto implicará el cálculo de la frecuencia simple y porcentual de cada indicador, que sumado y dividido en cada uno de los instrumentos para cada dimensión originará la medida porcentual de la dimensión, permitiendo obtener el índice de la variable (gestión administrativa) que ubicada

en los criterios de decisión caracterizará dicha gestión en la Unidad Educativa Rafael María Baralt.

Los criterios de decisión utilizados fueron los siguientes: adecuado (71-100)%, medianamente adecuado (51-70)%, inadecuado (0-50)%.

Técnicas para el análisis e interpretación de los resultados

Una vez procesados los datos estadísticamente y representados en los cuadros se realizará el análisis lógico de los mismos, aplicando el tipo de análisis por comprobación, para tratar las evidencias de la investigación, comparando los índices obtenidos para cada una de las dimensiones de la variable (gestión administrativa) valorizándolas por separado y luego, integrándolas en las conclusiones.

También se complementará con un Relato de Experiencias el cual presen-

Cuadro 3
Porcentaje de Población seleccionado para medir Confiabilidad del Cuestionario y Formato de Entrevistas.

Nº de Unidades por Estratos	Porcentaje Correspondiente
1.206 Alumnos	1% = 12 cuestionarios
1.000 Representantes	1% = 10 cuestionarios
83 Docentes	10% = 9 cuestionarios
18 Empleados	10% = 2 entrevistas
16 Obreros	10% = 2 entrevistas
Total de unidades	35

Cuadro 4
Instrumento, Escala y Codificación de la Información

Instrumentos	Escala utilizada	Codificación y criterios de decisión
Instrumento X Formato de Entrevista (Dirigido a Obreros y Representantes).	1) Nunca _____ 2) Algunas veces _____ 3) Siempre _____	
Instrumento Q Cuestionario dirigido a Estudiantes	1) Nunca _____ 2) Algunas veces _____ 3) Siempre _____	
Cuestionario dirigido a Docentes y Empleados	Desde la pregunta: 1.6. 1) Nunca _____ 2) Algunas veces _____ 3) Siempre _____ 2.1. – 2.4.; 3.19. – 3.20. 1) Nada _____ 2) Poco _____ 3) Mucho _____ 2.5. – 3.18. - 4.1. – 5.8. 1) Nunca _____ 2) Algunas veces _____ 3) Siempre _____ Parte III 1) Deficiente _____ 2) Regular _____ 3) Bueno _____	Todos los números (0-50)% Inadecuado Todos los números (51%-70%) Medianamente Adecuado Todos los números (71%-100%) Adecuado
Instrumento Z Guía de Observación Documental	1) Nunca _____ 2) Algunas veces _____ 3) Siempre _____ 1) Bajo _____ 2) Medio _____ 3) Alto _____	
Guía de Observación Estructurada y No Participante.	1) Bajo _____ 2) Medio _____ 3) Alto _____	

tará todos los hechos y aprendizajes manifestados en los talleres realizados. A los fines de expresar una conclusión más completa del trabajo realizado.

Referencias Bibliográficas

- Gardie, O. 1990. **Creatividad en la Organización**. 1ra Edición. México: Editorial Limusa.
- Regueijo, R. 1995. **Administración Escolar**. 3ra. Edición. Venezuela: Editorial Biósfera.
- Valecillos, C. 1996. **Desarrollo de las Organizaciones Inteligentes. Aprender a aprender en la organización**. 1ra. Edición. Maracaibo-Venezuela: Ediluz, Editorial de la Universidad del Zulia.
- Material Mimeografiado:**
- Espinoza, I. 1986. **Modelo de Investigación-Acción**. Trabajo de ascenso. LUZ, Maracaibo-Venezuela.
- Esteba, B. 1993. **La Reforma del Estado**. 1ra. Edición. Caracas: UCV.
- Liceo Baralt, Departamento de Evaluación. 1978. **Reglamento Interno del Liceo Baralt**. Maracaibo-Venezuela: Autor.
- Ministerio de Educación (Año Escolar 1994-1995). **Memoria y Cuenta**. Caracas: Autor.
- Rodríguez, N. 1990. **Investigación en Educación**. Venezuela: UCV.