

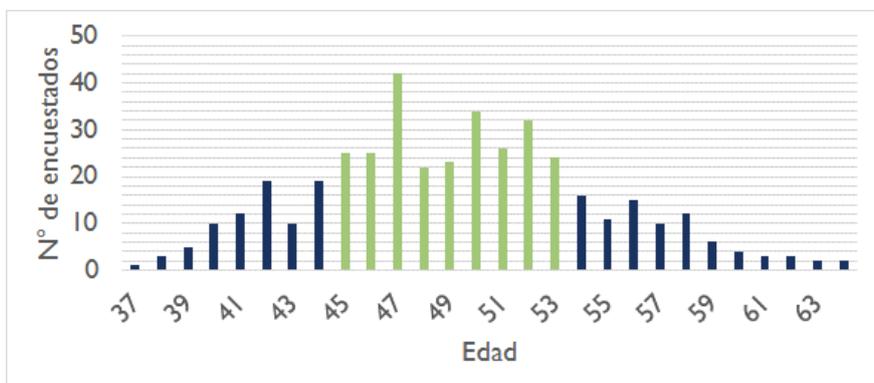
Radiografía de la educación en el sur del país

En los últimos años el interés por la educación en Perú ha cobrado mayor relevancia. En este contexto, el Ministerio de Educación inició un Programa de Capacitación en Gestión a los Directores de Colegios Nacionales. ESAN Graduate Business School forma parte de las entidades que han recibido el encargo de formar a los directores de Arequipa, Moquegua y Tacna.

Hasta la fecha, se viene capacitado a 915 directores en total. Al inicio del proceso de formación se realizó una encuesta para conocer la situación de los participantes. La muestra fue de 415 directores. 67% (277) de los directivos señaló que sus instituciones educativas (IE) están ubicadas en Arequipa; 21% Tacna (86) y 12%, Moquegua (52). Adicionalmente, se puede decir que el 59% (244) de los encuestados son mujeres y el 41% (172) son varones. El 72% de los encuestados es director(a) y el 28% restante ejercen el cargo de subdirector(a).

La mayoría de los encuestados tiene un rango de edad que varía entre los 45 y 53 años. La edad promedio se ubica en los 49 años.

Gráfico N° 1: Edad del director o subdirector de la institución

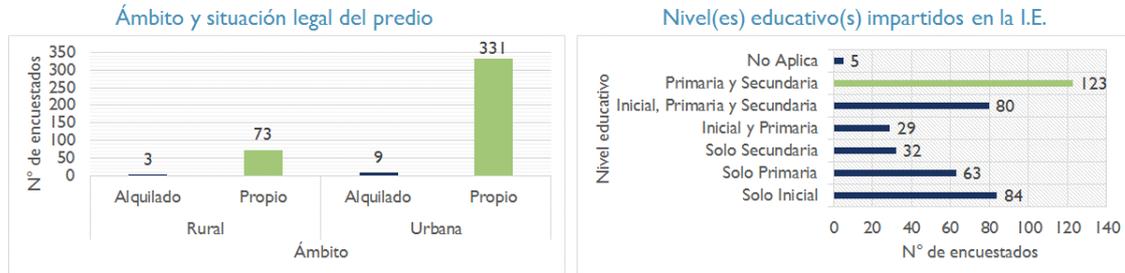


El 82% (340) de los directores o subdirectores encuestados señalaron que las instituciones educativas en las que laboran se encuentran ubicadas en el área urbana. Asimismo, el 97% (404) del total de la muestra indicó que su institución educativa se encuentra asentada en terreno propio.

Cerca de un tercio (123) de los encuestados señala que la institución educativa a su cargo ofrece los niveles educativos primaria y secundaria.

Alrededor de un 20% (84) indica que ofrecen solo nivel inicial; otro 20% (80), los tres niveles y un 15%, solo primaria.

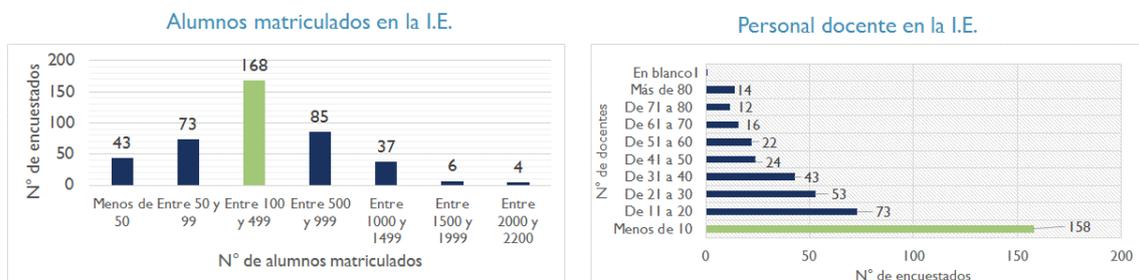
Gráfico N° 2: Características de la institución educativa



El 40% (168) de los directivos indican que tienen entre 100 y 499 alumnos matriculados; seguido de un 20% (85) que señala tener entre 500 y 999 alumnos y un 18% (73) que declara tener entre 50 y 99 alumnos.

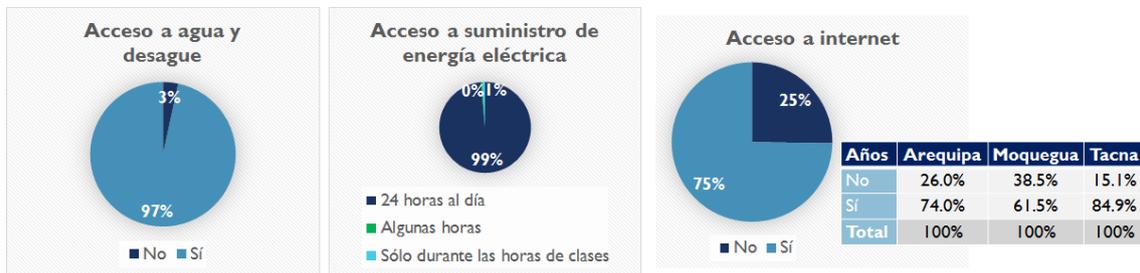
El 38% (158) de los directivos declararon que su institución educativa tiene menos de 10 docentes. Asimismo, un 18% (73) del total de encuestados manifestó tener entre 11 y 20 docentes; un 13% (53), entre 21 y 30; y, un 10% (43) entre 31 y 40.

Gráfico N° 3: Aspectos demográficos



Las conclusiones de esta encuesta fueron las siguientes: se puede señalar que la gran mayoría de instituciones tienen acceso a servicios básicos, ambientes y equipamiento. No obstante, no se puede afirmar que, en caso de los últimos (equipamiento) sea el óptimo para el número de alumnos que la entidad posee.

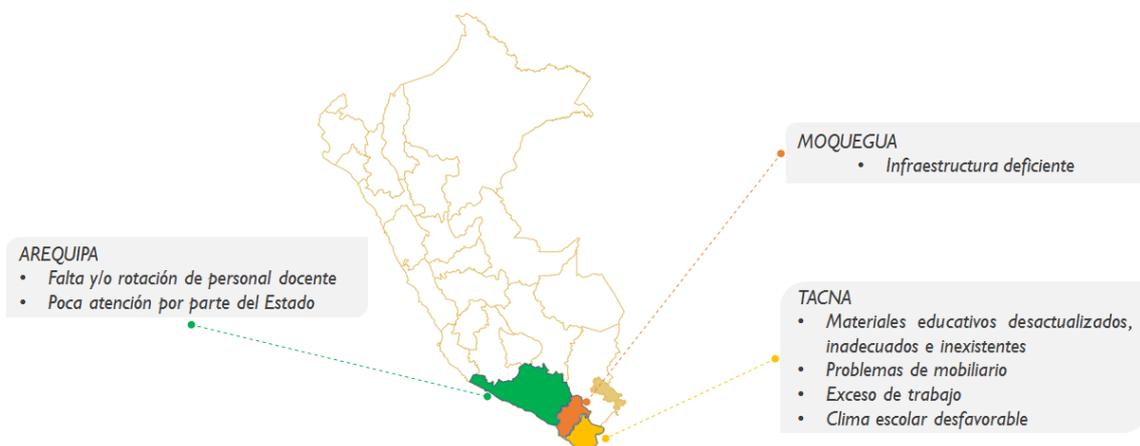
Gráfico N°4: Acceso a servicios básicos



En cuanto a internet, el 38.4% de las instituciones educativas localizadas en Moquegua no cuentan con conexión a internet; en Tacna y Arequipa, este porcentaje es menor (26% y 15% respectivamente). Los directivos de Tacna cuentan con instituciones educativas mejor equipadas y con los ambientes necesarios para el aprendizaje de los alumnos, respecto a los directivos de Arequipa y Moquegua.

Entre los factores que limitan o dificultan en un alto grado el desarrollo de las funciones de gestión de los directivos de Arequipa están la falta de materiales educativos actualizados y adecuados, la falta y/o rotación de personal docente y la poca atención por parte del Estado. Para los encuestados de Moquegua, en cambio, es la infraestructura deficiente y problemas de mobiliario. Por último, para los directivos de Tacna, los factores limitantes son el exceso de trabajo y la falta de apoyo de los padres de familia.

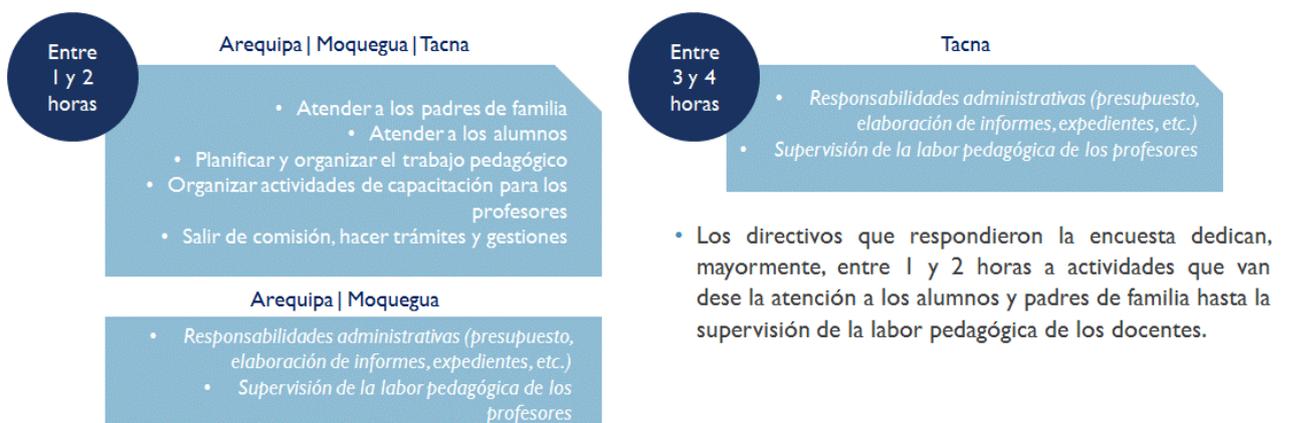
Gráfico N° 5: Factores que más dificultan las labores como director o subdirector, según resultados a nivel departamental



La mitad de los encuestados señaló presentar poca dificultad para elaborar propuestas que permitan solucionar los problemas de gestión. Asimismo, 1 de cada 4 directivos encuestados manifestó no tener ninguna dificultad. El 1% y 2% de los directivos de Arequipa y Tacna, respectivamente, manifestó tener bastante dificultad para proponer soluciones. Según lo evidenciado, el nivel de dificultad para proponer soluciones para hacer frente a problemas de gestión no estaría asociado a los años de experiencia en el cargo de directivo ya que el 43% de los encuestados posee más de 10 años de experiencia, 23% entre 3 y 10 años, y un 34% posee menos de 2 años de experiencia en el cargo.

La mayoría de los directores o subdirectores encuestados en los tres departamentos señaló dedicar entre 1 y 2 horas a actividades como atender a los padres de familia, atender a los alumnos, planificar y organizar el trabajo pedagógico, organizar actividades de capacitación para los profesores y salir de comisión, hacer trámites o gestiones. Únicamente los directivos de Tacna señalaron dedicarles entre 3 y 4 horas a sus responsabilidades administrativas.

Gráfico N° 6: Horas asignadas por el director o subdirector, según actividad



La encuesta evidencia que la mayoría de instituciones posee instrumentos de gestión actualizados. No obstante, analizando los resultados por ubicación, el porcentaje más alto de instituciones educativas en cuanto a su disposición de documentos de gestión, se encuentran en Tacna. Moquegua, en términos de herramientas de gestión, y en comparación con los otros dos departamentos, queda rezagado.

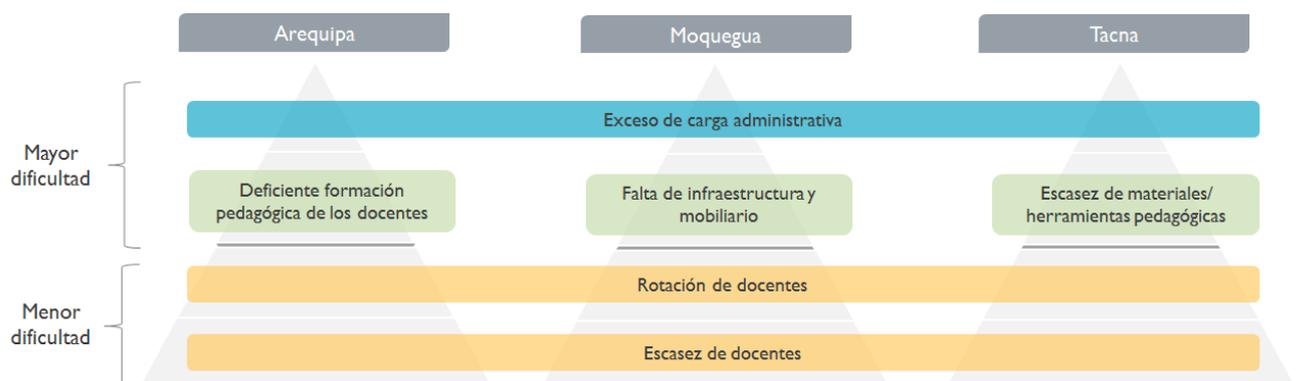
Se encontró además que en cuanto a los factores que generan mayor dificultad en la gestión administrativa, los directivos de los tres departamentos coinciden en que son la falta de recursos económicos y el exceso de carga administrativa.

Gráfico N° 7: Factores que dificultan el desarrollo de las funciones de gestión administrativa del director o subdirector



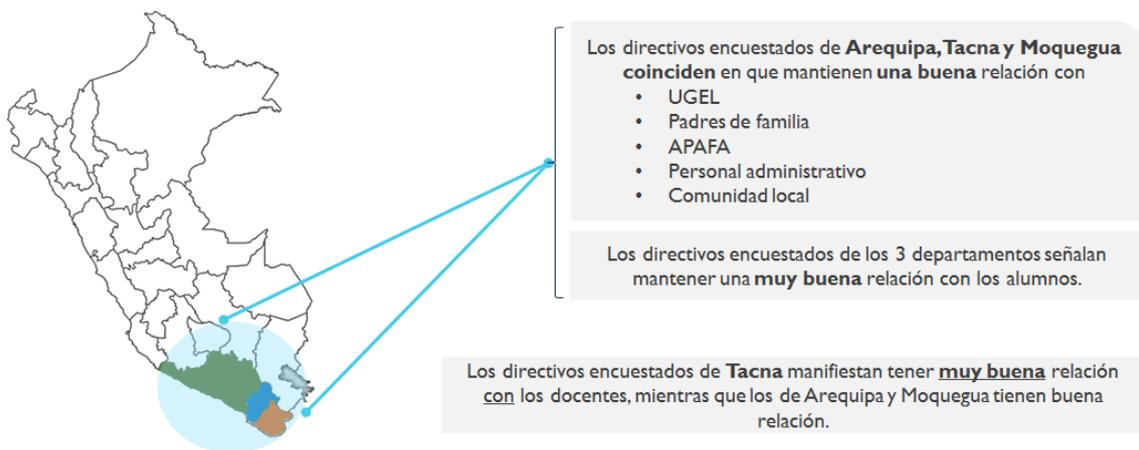
Asimismo, los directivos de los tres departamentos coinciden en que el principal problema que dificulta la gestión pedagógica es el exceso de carga administrativa. Los directivos de Arequipa señalan que, además del mencionado, sería la deficiente formación pedagógica de los docentes; los de Moquegua declaran que, además, sería la falta de infraestructura y mobiliario; los de Tacna, en cambio, señalan que sería la escasez de materiales pedagógicos. Por otro lado, el problema que menos dificultad genera en el ejercicio de sus funciones para los directivos de los tres departamentos es la escasez de docentes

Gráfico N° 8: Factores que dificultan el desarrollo de las funciones de gestión pedagógica del director o subdirector



De otro lado, la gran mayoría de encuestados afirma tener una buena relación con los principales stakeholders (docentes, UGEL, alumnos, padres de familia, APAFA, entre otros). La mayoría de los encuestados de Arequipa y Tacna señalan que la relación entre los docentes y alumnos de la I.E. permite, efectivamente, desarrollar los aprendizajes de los alumnos, sin embargo, coinciden que esta relación podría mejorar. Mientras que gran parte de los encuestados de Moquegua señala que esta relación es buena y adecuada para el aprendizaje de los alumnos.

Gráfico N° 9: Relación con los principales stakeholders



Realizar reuniones con los docentes para la toma de decisiones orientadas a la mejora del aprendizaje, asesorar a los docentes, fomentar la participación de los padres de familia en las actividades escolares, favorecer el buen clima y las relaciones entre los docentes su asesoramiento, entre otros, son percibidas como actividades muy importantes a ser ejercidas en las instituciones educativas de los directivos en los tres departamentos encuestados.

Gráfico N° 10: Frecuencia de reuniones con grupos de padres de familia a lo largo del año escolar

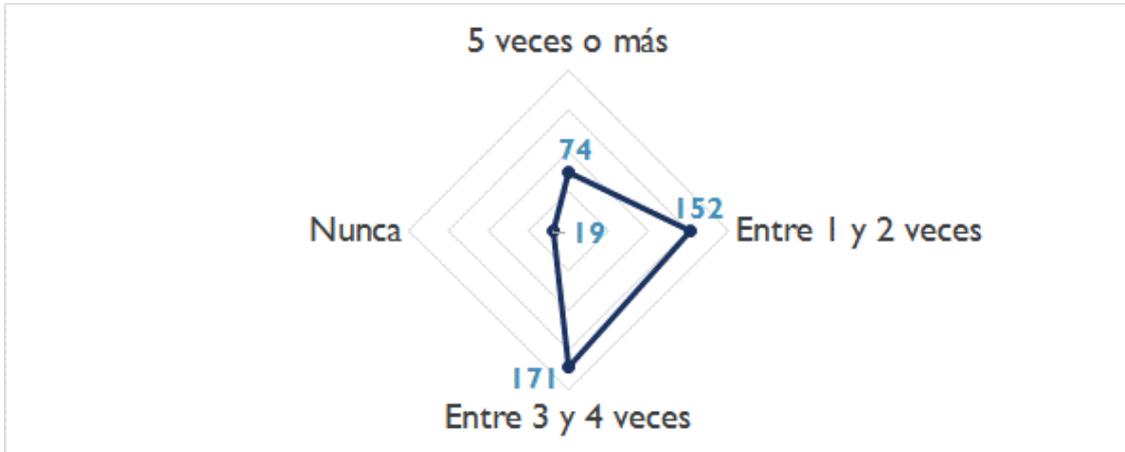
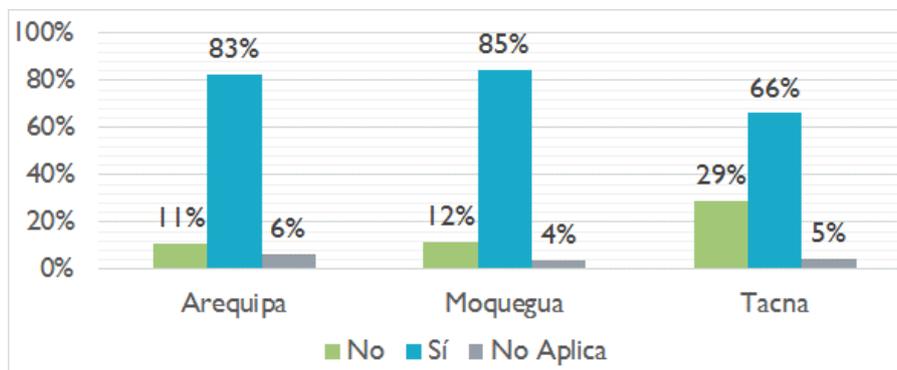
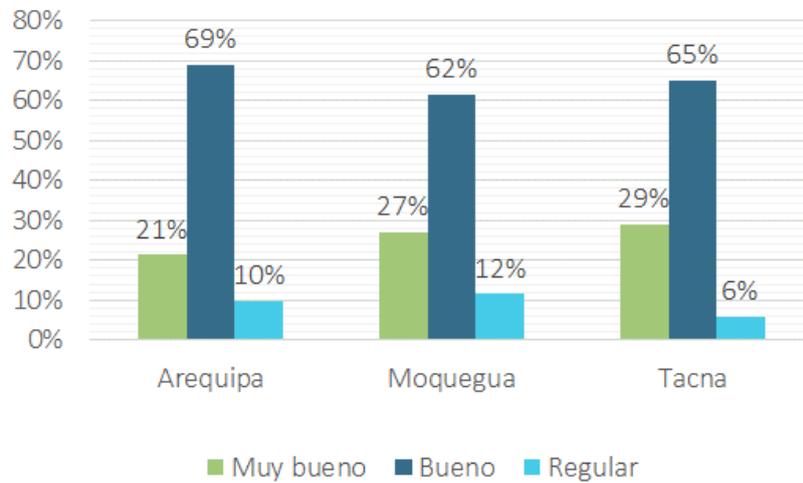


Gráfico N° 11: Percepción positiva sobre la contribución de la actual APAFA o padres de familia



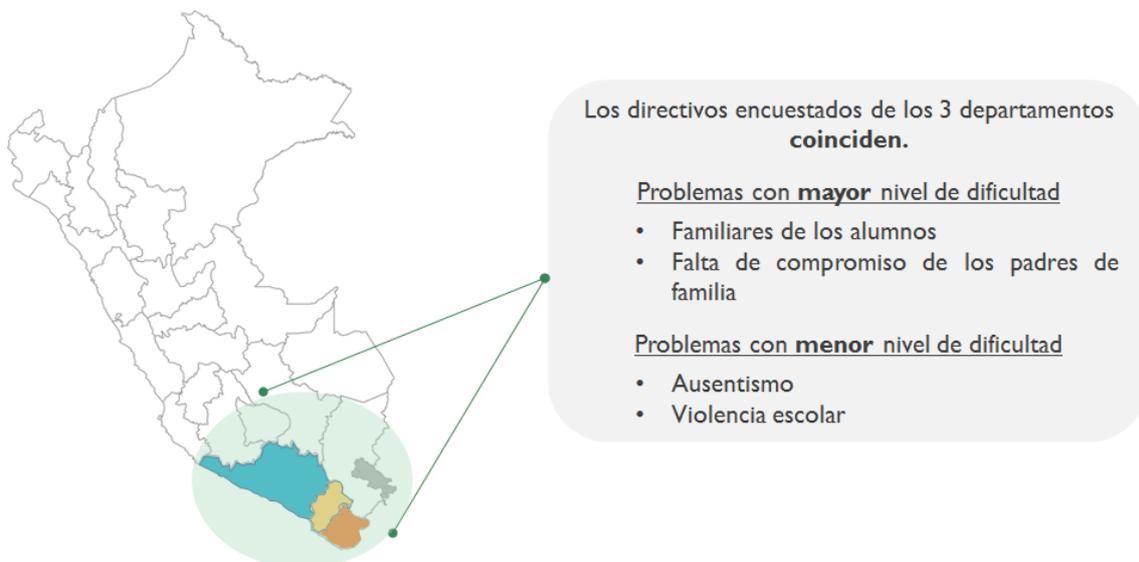
Además, la mayoría de los directivos encuestados de Arequipa, Moquegua y Tacna (69%, 62% y 65%, respectivamente) considera que el clima escolar dentro de su I.E. es bueno.

Gráfico N° 12: Percepción sobre el clima escolar



Sin embargo, el clima escolar no está exento de problemas y el mayor inconveniente proviene de los familiares de los alumnos y de la relación con sus padres.

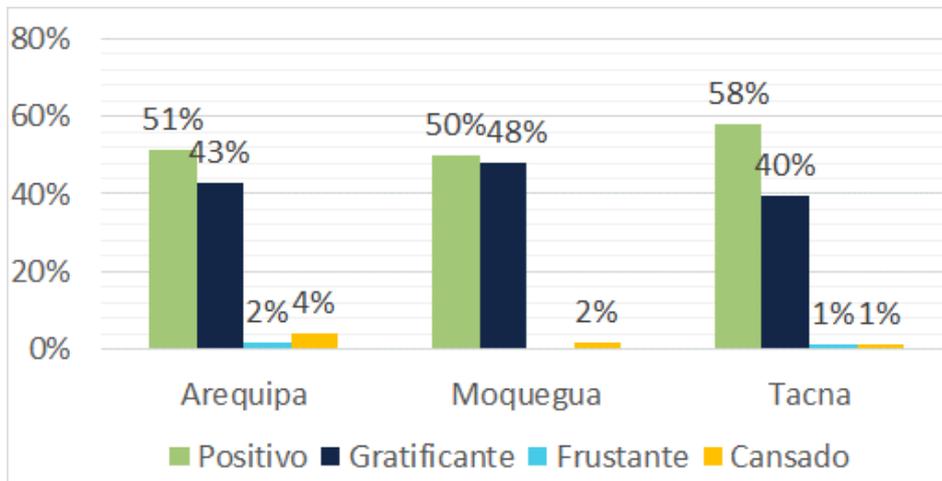
Gráfico N° 13: Problemas que dificultan la gestión del clima escolar en el colegio



La labor de los directores tiene por lo que hemos visto aspectos favorables, y se enfrenta también a una serie de problemas, pero las satisfacciones predominan. Más de la mitad de los directivos de los tres departamentos, consideran que su

trabajo es positivo. Menos del 5% en cada departamento define su trabajo frustrante o cansado.

Gráfico N° 14: ¿Cómo definiría su trabajo?



Finalmente se presenta la gráfica N° 15 en la que se registra la percepción que los propios directores tienen sobre su trabajo. El sentir de los directores por regiones, evidencia que las exigencias de las UGEL son consideradas excesivas e impactan en el rendimiento de estos funcionarios. Asimismo, es imprescindible mejorar sus habilidades de gestión, se espera que al cabo de su formación, puedan administrar mejor sus actividades de tal forma que su jornada laboral sea más eficiente y menos agotadora.

Gráfica N° 15: Percepción personal de su labor como director

	Arequipa	Moquegua	Tacna
Exceso de labores en tiempo limitado		Regular	
Atención a problemas de disciplina y de convivencia en el aula	Poco		Regular
Falta de motivación de los alumnos	Poco	Regular	
Excesivas exigencias por parte de UGEL	Bastante	Regular	Bastante
Falta de recursos económicos		Regular	

¿Cómo definiría su trabajo?

- En los 3 departamentos, la mayoría de los encuestados **coinciden** en que el exceso de labores en tiempo limitado y la falta de recursos económicos o materiales, les genera un nivel de estrés regular. Las exigencias por parte de la UGEL les produce regular estrés a los directivos de Arequipa y Tacna.
- Más de la mitad de los encuestados en los 3 departamentos considera que su trabajo es positivo, seguido de un 43%, 48% y 40% en Arequipa, Moquegua y Tacna, respectivamente, que define su trabajo como gratificante.