

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y CURRICULARES EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS UNIDOCENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CARTAGO

ADMINISTRATIVE AND CURRICULAR FUNCTIONS FOR THE MANAGEMENT
OF SINGLE-TEACHER SCHOOLS / AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E
CURRICULARES NA GESTÃO DOS CENTROS EDUCACIONAIS UNICENTE DA
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE CARTAGO

Marco Antonio Alvarado Barboza¹
Universidad de Costa Rica
antonio.alvaradobarboza@ucr.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0003-1932-3785>

RESUMEN:

Los Centros Educativos Unidocentes (CEU) forman parte del sistema educativo costarricense y constituyen una estrategia relevante para ampliar la cobertura educativa en las zonas rurales y de difícil acceso. Para la gestión de los CEU el Ministerio de Educación Pública (MEP) designa a un docente, que no cuenta, necesariamente, con formación ni experiencia en el área de la administración de la educación. Ante esta situación, este artículo tiene como objetivo analizar las debilidades y fortalezas que presentan estos docentes en el desarrollo de funciones administrativas y curriculares para la gestión de estos centros educativos unidocentes. El artículo se desarrolla a través de cuatro apartados: introducción, fundamentos teóricos, análisis de las fortalezas y debilidades en el área curricular y administrativa de los CEU y las conclusiones finales. Para ello, se utilizó un enfoque mixto y se realizó un cuestionario a los diecisiete (17) docentes encargados de CEU de la DRE de Cartago del MEP, así como entrevistas semiestructuradas a tres (3) docentes de diferentes circuitos de la misma regional. Como hallazgos principales se destacan que estos tipos de CEU tienen diferentes fortalezas y debilidades dependiendo del contexto donde se encuentren y de la propia gestión del docente encargado. Aspectos como la lejanía y el acceso, las condiciones socioeconómicas y educativas de la población estudiantil, la capacitación docente, el apoyo del supervisor y el excesivo recargo de funciones influyen para decidir si son consideradas como debilidad o fortaleza.

PALABRAS CLAVE. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FUNCIONES CURRICULARES, FORTALEZAS EN LA GESTIÓN, DEBILIDADES EN LA GESTIÓN, CENTROS EDUCATIVOS UNIDOCENTES

ABSTRACT:

Single-teacher schools (STS) are located around the whole Costa Rican territory. These schools have become a way to expand the coverage of the educational system in order to include students who live in rural areas with a difficult access. For the administrative and curricular management of the STS, The Ministry of Public Education of Costa Rica (MEP) assigns a teacher in charge of the school. This teacher does not have as a requirement the career of Educational Administration. For this reason, this article analyzes the strengths and weaknesses that a teacher in charge of this type of schools has, in order to accomplish all the administrative and curricular functions. The article is composed by four

¹ Máster Marco Antonio Alvarado Barboza. Profesor de la Universidad de Costa Rica (UCR) y de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

parts: introduction, the theoretical fundaments, an analysis of the strengths and weaknesses in the curricular and administrative areas of STS and the final conclusions. A mixed approach was used to develop the article. 17 teachers in charge of the schools from the educational Region of Cartago answered a questionnaire, and three of them from different subregions participated in a semi structured interview to get deeper in the subject. As main conclusions, it is important to emphasize that this type of schools has different strengths and weaknesses depending on their context and the management of the teacher. Aspects like the remoteness and the access to these schools, the students' socio economic and educational conditions, the teacher's training, the supervisor's support, and the excessive functions influence to decide if some variables are considered as a strength or a weakness.

KEYWORDS. ADMINISTRATIVE FUNCTIONS, CURRICULAR FUNCTIONS, STRENGTHS IN THE MANAGEMENT, WEAKNESSES IN THE MANAGEMENT, SINGLE TEACHER SCHOOLS

RESUMO:

Os Centros Educacionais Monodocente (CEM) fazem parte do sistema educacional da Costa Rica e constituem uma estratégia relevante para ampliar a cobertura educacional em áreas rurais e de difícil acesso. Para a gestão administrativa e curricular dos CEMs, o Ministério da Educação Pública (MEP) nomeia um docente, no entanto, este docente não tem necessariamente formação ou experiência na área da administração educativa. Diante dessa situação, este artigo tem como objetivo analisar as fragilidades e potencialidades que esses professores apresentam no desenvolvimento das funções administrativas e curriculares para a gestão desses centros de ensino monodocente. O artigo desenvolve-se em quatro seções: introdução, os fundamentos teóricos, análise dos pontos fortes e fracos na área curricular e administrativa dos centros de ensino monodocente e conclusões finais. Para tal, foi utilizada uma abordagem mista através da qual foi aplicado um questionário a todos os professores responsáveis pelas escolas monodocente da Regional de Educação de Cartago do MEP, bem como entrevistas semiestruturadas a três professores de diferentes circuitos do mesma região para aprofundar o tema. Como principais achados, destaca-se que este tipo de centros educativos apresentam diferentes pontos fortes e fracos dependendo do contexto onde estão inseridos e da gestão do docente responsável. Aspectos como a distância e o acesso aos centros educacionais, as condições socioeconômicas e educacionais da população estudantil, a formação de professores, o apoio do supervisor e a sobrecarga excessiva de funções influenciam para decidir se algumas variáveis são consideradas como pontos fracos ou fortes.

PALAVRAS-CHAVES. FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS, FUNÇÕES CURRICULARES, FORTALEZAS DE GESTÃO, DEBILIDADES DE GESTÃO, CENTROS EDUCACIONAIS MONODOCENTE

INTRODUCCIÓN

La educación tiene una función fundamental en la sociedad, al ser un mecanismo mediante el cual se brindan las herramientas para promover la mejora social; es un proceso de formación que permite el desarrollo de las potencialidades de cada individuo. De este modo, se logra llevar a cabo un proceso formativo que instruya a los seres humanos en diversas áreas, en función de nuevos conocimientos y conductas que manifiesten el aprendizaje adquirido al respecto (Carmona, 2015). La importancia que tiene la educación en todos los habitantes de un Estado o sociedad, genera que se busque siempre ampliar la cobertura, lo cual le permite a más niños y jóvenes llegar a las aulas, brindándoles mayores oportunidades para mejorar su calidad de vida.

Esta búsqueda de cobertura, provoca que la educación asuma una estructura por rangos de

matrícula en los centros educativos. En el caso de Costa Rica, la mayoría de las escuelas del país están bajo la modalidad de unidocentes. Los centros educativos unidocentes (CEU) permiten mejorar la cobertura del sistema educativo en todo el territorio nacional, ya que la mayoría están ubicadas en zonas rurales o alejadas donde el acceso es difícil. Entre las características más importantes de este tipo de centros educativos se encuentran que la matrícula es de 30 estudiantes o menos y que de acuerdo con el Estado de la Educación (2017) representan un 39,5% de las escuelas del país, lo que en cifras absolutas se refiere a 1474 escuelas en total.

Estas particularidades de las escuelas unidocentes tienen múltiples implicaciones para la gestión del centro educativo. La asignación del tipo de dirección y de recursos humanos, se hace en función de los rangos de matrícula en cada escuela. Esto quiere decir que, en escuelas con rangos de matrícula altos, categoría 5; que tienen más de 901 estudiantes y están ubicadas normalmente en las zonas céntricas de cada cantón o distrito, se cuenta con una gran cantidad de personal, incluye una oferta educativa en la que los y las estudiantes tienen docentes para las asignaturas de Inglés, Religión, Educación musical, Artes plásticas, Educación para el hogar, entre otras. Mientras que en los CEU para que toda esta malla curricular se ofrezca, se debe ampliar el módulo horario de los estudiantes y, por ende, del docente a cargo del centro educativo.

En la parte de gestión del centro educativo, las características varían de un centro a otro, igualmente de acuerdo con el rango de matrícula de estudiantes. Por ejemplo, los directores de escuelas de dirección dos (de 181 a 300 estudiantes), tres (de 301 a 600 estudiantes), cuatro (de 601 a 900 estudiantes) y cinco (más de 900 estudiantes), no deben impartir lecciones y se dedican solo a funciones meramente administrativas. Incluso en muchos centros educativos cuentan con recargos en asistencia de dirección o códigos presupuestarios para asistentes de dirección a tiempo completo. Para modificar estas categorías de direcciones se requiere que la matrícula aumente en más del 20% de un año a otro, ubicándose en un rango superior a la categoría que tiene; o bien que aumente al menos por tres años consecutivos por encima del límite máximo (30 estudiantes) lo cual en zonas rurales o alejadas geográficamente es muy difícil que se dé.

Esta realidad cambia mucho en el caso de los CEU, en los cuales se asigna a un docente, en muchos casos sin formación ni experiencia en administración de la educación, a atender todos los estudiantes del centro educativo. Además de cumplir con todos los requerimientos administrativos que deben realizar todas las escuelas sin importar la cantidad de estudiantes. Miranda y Rosabal (2018) explican que “el principal obstáculo que enfrenta este tipo de escuela es la limitada capacidad de gestión con que dispone el personal docente que labora en ellas” (p.4). Dentro de su formación académica, la mayoría de sus profesionales no han recibido preparación en cuanto al desempeño en estas condiciones de ruralidad, escasez de recursos y multiplicidad de responsabilidades.

Por lo planteado, este artículo tiene por finalidad analizar las debilidades y fortalezas que presentan los docentes encargados de los centros educativos unidocentes para la gestión de sus

funciones administrativas y curriculares. Para alcanzar este objetivo, el artículo se respalda en el estudio realizado a través de un enfoque de investigación mixto, ya que se aplicó una técnica de investigación cuantitativa y otro de tipo cualitativo. Desde la parte cuantitativa, se aplicó un cuestionario en línea a diecisiete (17) docentes encargados de CEU de la DRE de Cartago; para obtener datos con respecto a la gestión de los diferentes CEU. Se realizó el cuestionario a todos los docentes encargados de todas los CEU que hay en la DRE de Cartago; para tener una muestra representativa. Igualmente, se realizó una entrevista a tres docentes encargados de CEU; para profundizar en la temática de gestión de sus centros educativos.

La selección de los tres (3) docentes fue recomendación de los supervisores de los circuitos a donde pertenecían los centros educativos. Las categorías seleccionadas para el diseño de instrumentos, se basaron en la revisión bibliográfica y, principalmente, en el manual de puestos docentes que describe las funciones de un docente encargado de un CEU. La escogencia de la DRE de Cartago se da por ser una regional que cuenta con CEU en diferentes contextos educativos así como el acceso que brindaron para la realización del trabajo de campo.

Además, el artículo consta de cuatro (4) apartados principales, primeramente; la introducción, donde se describe la función de la educación, la importancia de la cobertura de la educación y la estructura de los CEU, la descripción de la metodología realizada y el objetivo del artículo. El segundo apartado; corresponde a los fundamentos teóricos de la gestión de los centros educativos unidocentes que dan sustento al artículo. En el tercer apartado; se encuentra la discusión de resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, dividiendo las funciones que realizan los docentes encargados de CEU en dos categorías: funciones administrativas y funciones curriculares. Estas funciones se obtienen de la revisión teórica realizada para determinar las funciones que tienen los docentes encargados de CEU. Entre las funciones administrativas se encuentran la toma de decisiones, la división del trabajo, la coordinación de actividades, el manejo de recursos financieros y humanos, la coordinación de proyectos con la comunidad, el mantenimiento y actualización de libros, listas y registros reglamentarios, la comunicación y reunión con los supervisores. Entre las funciones curriculares se encuentran; la organización de los objetivos de estudio, la organización en la manera que se imparten las asignaturas, la planificación de las clases multinivel, la preparación de material didáctico y el control de progreso del estudiante. En todas estas funciones se indica si se considera una fortaleza o una debilidad desde la gestión en el caso específico de las escuelas unidocentes. Finalmente, en el cuarto apartado; se encuentran las consideraciones finales del artículo.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS UNIDOCENTES

La gestión de la educación tiene que ver con todo el accionar de un centro educativo para que funcione de manera eficaz. Perafán (2016) describe la gestión de la educación como “el origen de innumerables mecanismos para la transformación de los procesos educativos encaminados a una mejora, buscando alcanzar así unos altos estándares que permitan visualizar los logros obtenidos en la escuela”. (p. 3) La gestión de la educación, busca mejorar la calidad de la educación en todos los procesos que tienen que ver con el centro educativo, estas van desde lo administrativo hasta lo curricular.

Por esta razón, la función del gestor en un centro educativo es primordial, ya que como lo indica Botero (2008) gestionar se refiere a “la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos, financieros y en especial de los humanos con los que cuenta”. (p.22). El gestor educativo debe velar por acatar los reglamentos propuestos por órganos superiores, pero al mismo tiempo debe gestionar su centro educativo de acuerdo con el contexto en el que se desenvuelve, adaptándose a las necesidades, debilidades y fortalezas de la comunidad donde se encuentra y haciendo uso eficaz y eficiente de todos los recursos con los que cuenta. Por consiguiente, la escogencia de los gestores educativos es fundamental para la mejora del sistema en general.

Todo centro educativo tiene sus propias características que lo diferencian de otro. Sin embargo, gestionar un CEU implica adecuarse a ciertas circunstancias como lo son la ausencia de personal, la oferta de asignaturas, la cantidad de estudiantes, la cantidad de lecciones e incluso la cantidad de padres de familia con los que cuenta para la conformación de los organismos de apoyo. Por lo tanto, esta gestión no es fácil de realizar y se complica aún más cuando el docente encargado no cuenta con formación en administración de la educación, ya que pasa de ser un docente que solo se encarga de aspectos curriculares a ser un docente - director que debe realizar funciones administrativas también.

Desde la parte curricular, las escuelas unidocentes son multinivel, lo que significa que el mismo docente debe atender a seis o tres niveles al mismo tiempo asumiendo un papel diferente, ya que deben planificar el trabajo de tal forma que puedan estimular, orientar y mediar los aprendizajes de una forma no directiva (Chaves, 2011).

Al docente de estas escuelas no se le da el nombre de director, sino que se le sigue manteniendo como un docente con recargo de funciones administrativas. La estructura administrativa, se refiere a los procesos que se realizan en la organización de todos los recursos para alcanzar los objetivos de la administración. Criado (2009) explica que la estructura administrativa es “un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están

orientados a la consecución de unos objetivos determinados”. (p.2) En los CEU, la estructura administrativa es una de las dificultades que tienen los docentes encargados, pues no tienen recurso humano propio del centro educativo que les ayude para alcanzar los objetivos. El mayor recurso con el que cuentan son los padres de familia que al mismo tiempo se convierten en los organismos de apoyo.

Con respecto a la gestión curricular, el docente de las escuelas unidocentes tiene una labor muy compleja desde su situación como docente-director, ya que debe cumplir todas las funciones como docente de hasta seis grupos al mismo tiempo. Además, trabajar junto a la comunidad y solventar las situaciones meramente administrativas que le corresponden. Chaves (2011) indica que los docentes

no solo cumplen la tarea de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que además, en lo posible, colaboran con los padres y madres de familia y otros miembros de la comunidad en diferentes tareas y proyectos orientados al desarrollo institucional, familiar y comunal(p.43).

La figura del director es clave, este debe ser un líder pedagógico, creativo, dinámico y motivador, que inspire confianza en la comunidad y en los estudiantes que tiene a cargo. El Manual de Puestos del Servicio Civil, órgano que se encarga de seleccionar el personal para el Ministerio de Educación Pública indica entre las funciones para el profesor de enseñanza unidocente. las siguientes: dirigir un centro educativo de I y II ciclos de la Enseñanza General Básica, planear, preparar y desarrollar las lecciones, llevar y mantener actualizados los libros, listas y registros reglamentarios, preparar los materiales didácticos necesarios para las lecciones, mantener controles acerca de las actividades y progreso de los alumnos, promover y participar en la organización y desarrollo de actividades cívicas, sociales y de desarrollo comunal en las que interviene el centro educativo, velar por el cumplimiento de los objetivos de los programas de enseñanza y asistir a reuniones con superiores y compañeros.

El puesto de Profesor de Enseñanza Unidocente se caracteriza porque le corresponde laborar solo en la institución, sin el apoyo o la compañía de otros puestos docentes o administrativos como asistentes de dirección o auxiliares. Le puede corresponder laborar en zonas rurales lejanas y condiciones climáticas adversas. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el adecuado desempeño del puesto y el único requisito que se necesita es ser bachiller universitario en enseñanza primaria o profesor de primaria o estar comprendido en algunos de los casos previstos en el título II del Estatuto de Servicio Civil.

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y CURRICULARES EN LA GESTIÓN DE LOS CEU: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

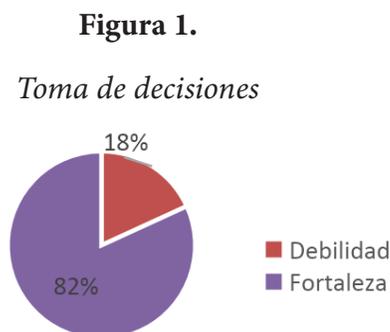
Como se ha establecido en el artículo, el docente encargado de escuelas unidocentes no es considerado director del centro educativo, sino que es descrito como un docente que cumple un recargo desde el área administrativa. Sin embargo, en la práctica de este recargo, existe evidencia para comprobar que tienen las mismas responsabilidades y funciones que un director de un centro educativo con un rango de matrícula mayor. Por lo tanto, se analizarán tales responsabilidades y funciones desde las siguientes categorías de estudio: toma de decisiones, división de trabajo y coordinación de actividades, manejo de recursos, proyección a la comunidad, mantenimiento y actualización de libros, listas y registros reglamentarios, comunicación con los supervisores, organización de los objetivos de estudio, organización de las asignaturas para clases multinivel, preparación de material didáctico y control del proceso del estudiante.

Funciones administrativas

Toma de decisiones

Una de las funciones primordiales que debe realizar un gestor administrativo es la toma de decisiones con respecto al funcionamiento del centro educativo; la cual se ve reflejada en todos los aspectos de la gestión al trabajar con estudiantes, docentes, padres de familia y la comunidad en general.

Seguidamente, se presenta la figura 1, en la que se indica la opinión de los docentes con respecto a si la toma de decisiones es una debilidad o una fortaleza:



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Como se puede apreciar para el 82% de los docentes encargados, la toma de decisiones es una fortaleza, porque permite un mejor trabajo institucional y se tiene más control de lo que se realiza. De acuerdo con el docentes tres (3), la toma de decisiones es una fortaleza indicando lo siguiente: “al estar en contacto directo con los estudiantes, docentes y junta de educación, conoces de primera mano el sistema educativo”(2020). Sin embargo, hubo un 18% de los participantes

que considera la toma de decisiones como una debilidad, ya que puede ser un proceso complejo y de entramamiento. El docente uno (1) indicó lo siguiente “la toma de decisiones a veces se torna compleja debido al entramamiento propio de las funciones unidocentes en las que no siempre se tiene la autonomía ni autoridad administrativa” (2020).

Las opiniones están divididas debido a que hay circunstancias que varían de un contexto escolar a otro. Pilar (2011) indica que “la formulación objetiva de un problema de toma de decisiones es complicada por las imprecisiones e incertidumbres inherentes, que crean un ambiente difuso para el tomador de decisiones” (p.19). En el caso de los CEU, la toma de decisiones se vuelve complicada de acuerdo con el ambiente. Los docentes encargados de CEU deben tomar las decisiones por su propia cuenta, lo que podría convertirse en una fortaleza, sin embargo, la falta de una segunda opinión de un asistente o del mismo personal, dificulta tomar decisiones más complejas. En algunos casos el docente encargado se siente cómodo con la responsabilidad total de las consecuencias de las decisiones mientras que para otros docentes, se sienten mejor recibiendo respaldo de parte del personal que esté con ellos. Lo que sí es importante destacar es que todo docente encargado de CEU debe tomar decisiones y no han tenido necesariamente la formación académica que los prepare para esto.

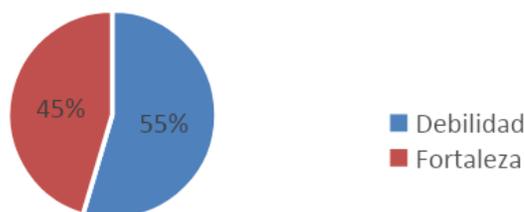
División de trabajo y coordinación de actividades

Otra función administrativa importante de un docente encargado de un centro educativo es la división del trabajo y la coordinación de actividades buscando una equidad en la que las funciones se realicen entre todos los miembros de la organización.

A continuación, se presenta la figura 2, acerca de la opinión de los docentes con respecto a la división del trabajo.

Figura 2.

División de trabajo y coordinación de actividades



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

De acuerdo con la opinión de los docentes, el 55% indica que la división de trabajo y la coordinación de actividades, es una debilidad. Las principales razones que expresan los docentes

encargados es que no tienen personal fijo en su centro educativo por lo que todas las funciones recaen en ellos. La docente entrevistada uno (1) (2020) lo explica de la siguiente manera: “la coordinación con otros docentes que tienen recargos es difícil, ya que ellos no están en la escuela, por lo tanto, todas las actividades las coordina el docente de I y II ciclo”. La docente entrevistada dos (2) indicó lo siguiente: “No hay división de trabajo, todo recae en mi persona. Es una debilidad 100% porque nosotros no somos directores, pero cumplimos la función de directores” (2020). Por otra parte, para el 45% de los docentes, la división de trabajo es una fortaleza, pero todo depende de si las personas que colaboran lo hacen de la mejor manera posible. El docente entrevistado tres (3) expresó lo siguiente: “si vos lográs que esas personas que te están colaborando te ayuden, cualquier proyecto que se propone se realiza porque ellos están con la disposición de hacerlo” (2020). Es necesario aclarar que el docente tres sí cuenta con docentes de materias complementarias en su centro educativo, mientras que en la mayoría de instituciones esto no ocurre por la lejanía de las instituciones y porque a los docentes se les nombra por un máximo de dos lecciones.

Todo docente que se encargue de un CEU, debe comprender que la división del trabajo es poca o inexistente. Chaves (2011) indica que un docente encargado de CEU además de atender los procesos pedagógicos de todos los niveles educativos a su cargo tiene que dar respuesta a las demandas que llevan implícitas la gestión administrativa; como llevar control, registro de presupuesto y copia de cheques de la junta de educación, presupuesto de materiales, expediente de compras, libros de actas de patronato y junta de educación, asistencia al comedor escolar, así como un exceso de documentación por tramitar unido a la poca capacitación con la que cuenta para realizar este tipo de labores. Todas estas funciones indicadas por Chaves (2011) así como lo establecido por los docentes muestran la realidad de que el grupo de trabajo que puede tener un docente encargado en los CEU dependerá de muchos factores y el compromiso se ve disminuido por la poca permanencia de los docentes de materias complementarias en el centro educativo, ya que asisten de dos a cuatro lecciones un solo día a la semana. Por lo tanto, el trabajo no se divide, sino que recae en el docente encargado impidiendo en muchos casos realizarlas labores de enseñanza o bien requiriendo de tiempo extra fuera de su jornada laboral.

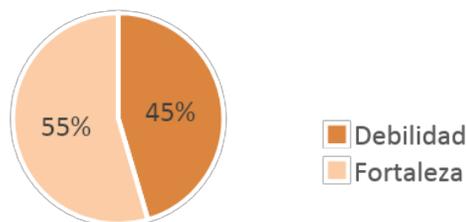
Manejo de recursos

Todas las actividades que se coordinan en un centro educativo están ligadas al manejo de recursos que hace el docente encargado de los mismos. Existen diferentes recursos que se manejan en un centro educativo como lo son los técnicos, financieros y humanos.

A continuación, se detalla en la figura 3, la opinión de los participantes con respecto al manejo de los recursos técnicos:

Figura 3.

Manejo de recursos técnicos



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

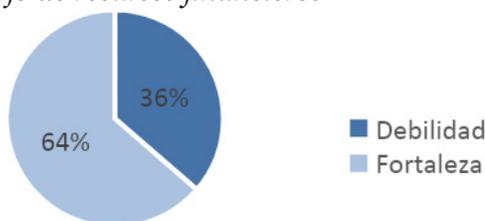
Como se puede apreciar en la figura 3, el 55% de los participantes del cuestionario considera que el manejo de los recursos técnicos es una fortaleza. La principal razón que indican es que todos los recursos los facilita la junta de educación. Para el 45% de los participantes el manejo de recursos técnicos es una debilidad ya que igualmente recae en su labor docente.

Otro recurso que se debe tomar en cuenta al ser docente encargado de un centro educativo es el manejo del recurso financiero, ya que con este se debe realizar el mantenimiento y mejora del centro educativo en todos los aspectos; desde alimentación, compra de material didáctico, pago de servicios e infraestructura.

A continuación, se presenta la figura 4, con respecto al manejo de este recurso financiero:

Figura 4.

Manejo de recursos financieros



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Como se puede apreciar en la figura 4, el 64% de los docentes encargados considera el manejo de los recursos financieros como una fortaleza, principalmente, porque son manejados por la junta de educación y se les brinda lo que necesitan para realizar su función. La docente entrevistada uno (1) (2020) indica lo siguiente: “Todos los recursos son manejados por la junta, al haber solo una docente puede proveer de todo el material necesario para realizar las clases y para la parte administrativa. A los estudiantes no se les pide ningún material”. Por otra parte, para el 36% de los docentes encargados, el manejo de los recursos financieros es una debilidad expresada como razón

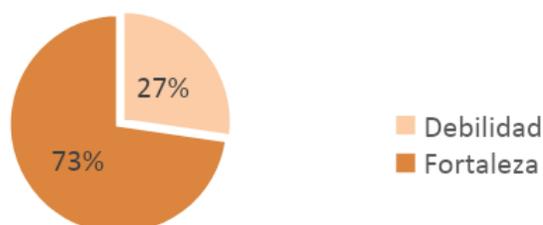
principal que el presupuesto que reciben del MEP es muy bajo. Cháves y García (2013) explican que “al contar con baja matrícula, se les asigna poco presupuesto por parte del MEP, lo que implica no contar con recursos económicos suficientes para cumplir con todas las obligaciones propias de una escuela: mantenimiento, adquisición de material didáctico, pago de servicios públicos, pago de contador, alimentación, mejoramiento de la infraestructura, entre otras” (p.16).

El tercer recurso que es muy importante para el funcionamiento de una organización es el recurso humano. En las escuelas unidocentes este es un recurso muy variado y poco estable, porque en algunos centros educativos solo trabaja la docente de I y II ciclo, mientras que en otros existe el ciclo de preescolar y en algunos casos, se cuenta con algunas materias complementarias. Además, en cuanto a la parte administrativa algunos centros educativos tienen recargo de conserje y de cocinera.

A continuación, se presenta la figura 5, donde se muestra la opinión de los participantes del estudio.

Figura 5.

Manejo de recurso humano



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Como se puede apreciar en la figura 5, para el 73% de los docentes encargados, el manejo del recurso humano es una fortaleza. La razón principal que indican es que al ser poco personal se facilitan muchas funciones, mientras que el 27% restante considera que es una debilidad debido al recargo de funciones.

El manejo de recursos con los que cuenta un centro educativo unidocente varía de acuerdo con la matrícula de la escuela, aspecto que no puede ser controlado por el docente encargado, pues este aspecto lo determinan factores demográficos de la zona donde está ubicado el centro educativo. El manejo de los recursos tanto técnicos como financieros, es una fortaleza para los participantes en general, puesto que son recursos brindados o administrados por la junta de educación. Sin embargo, Pérez (2002) respalda lo indicado por los participantes que encuentran estos recursos como una debilidad, al indicar que las deficiencias en infraestructura, edificaciones en mal estado, escasez de mobiliario, las carencias del mínimo recurso en material didáctico hacen de las condiciones un medio muy difícil para el trabajo de la gestión de la práctica pedagógica. Por

otra parte, el recurso humano, como se estableció en apartados anteriores, es reiterativamente una debilidad porque los centros educativos no cuentan con la estabilidad del personal.

De acuerdo con lo expresado por los participantes y las autoras, el manejo de recursos es una fortaleza dependiendo del personal con el que se cuente y, sobre todo, con la ayuda de los organismos de apoyo como lo son el patronato y la junta de educación. El docente encargado del CEU junto con el Patronato Escolar y la Junta de Educación deben buscar estrategias para solventar necesidades y apoyarse en lo que puedan aportar las mismas familias de los estudiantes.

Proyección a la comunidad

Parte de las funciones de un gestor moderno es proyectar todo lo que se realiza dentro del centro educativo a nivel comunal. A continuación, se presenta la figura 6, la cual muestra si la coordinación de proyectos hacia la comunidad es una fortaleza o una debilidad.

Figura 6.

Coordinación de proyectos con la comunidad



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Como lo muestra la figura 6; el 55% de los docentes considera la coordinación de proyectos a la comunidad como una fortaleza. El docente tres (3) (2020), indica que su comunidad estaba “deseosa” de trabajar por lo que han hecho pequeñas actividades de proyección comunal que han motivado mucho a la población. En el caso del 45% de los docentes que consideran la coordinación de proyectos de la comunidad como una debilidad, se refieren más a aspectos sociales relacionados con la comunidad que con la propia situación del centro. El docente seis (6) justificó su respuesta de esta manera: “la comunidad en la que se encuentra el centro educativo son personas que trabajan al campo, de bajos recursos, además son fincas lecheras por lo que no se pueden realizar proyectos a nivel de comunidad” (2020. En el caso de la docente uno (1) (2020) indica lo siguiente: “en la institución este aspecto es una debilidad ya que el pueblo es muy pequeño y la gente del pueblo es muy poca. Las actividades se realizan prácticamente con los padres de familia y algunos familiares de ellos.”

La proyección a la comunidad es fundamental en los CEU. Cháves (2011) explica que “el

personal docente requiere fortalecer los vínculos escuela comunidad para garantizar un proceso educativo pertinente en relación con los intereses y expectativas de los miembros de la comunidad. Asimismo, considerar la participación activa y efectiva de la familia” (p.56). Es muy común observar que en las zonas rurales el centro educativo se convierta en un lugar para la convivencia de los habitantes de la comunidad, por lo que es un buen aporte de la gestión del centro educativo. Sin embargo, todas las particularidades de los CEU hacen que la proyección a la comunidad sea muy difícil precisamente porque, como se visualizó en algunos casos, no hay una comunidad definida, o bien, es muy pequeña.

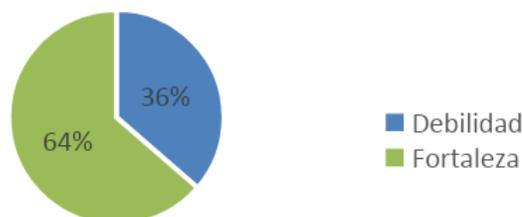
Mantenimiento y actualización de libros, listas y registros reglamentarios

Otro aspecto, meramente administrativo que demanda mucho tiempo, orden y responsabilidad por parte de la administración de un centro educativo, es el mantenimiento y actualización de papelería concerniente a libros de actas, listas y registros reglamentarios de las diferentes reuniones y comités.

A continuación, la figura 7, muestra lo expresado por los docentes correspondiente a este tema.

Figura 7.

Mantenimiento y actualización de libros, listas y registros reglamentarios



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Como se puede observar, el 64% de los docentes indica que el mantenimiento y actualización de libros, listas y registros reglamentarios es una fortaleza, lo cual justifican mencionando que al llevar todo al día, no se acumula trabajo y lo hacen a su propio tiempo, puesto que es hecho por ellos mismos. Por otra parte, el 36% indica que es una debilidad, básicamente, por la falta de capacitación en ese aspecto, el poco manejo de la tecnología por parte de los padres de familia que pertenecen a los organismos de apoyo, así como la recurrente respuesta de la falta de tiempo. El docente tres (3) lo expresó de la siguiente manera: “no recibimos capacitaciones para los administrativos. Los asuntos administrativos, por más que queramos no se pueden realizar sin niños, porque todo lo solicitan de hoy para hoy” (2020). La docente uno (1) agrega lo siguiente: “es una debilidad porque los miembros de junta son personas que no saben manejar una computadora por lo que esa acta

digital es digitada por la docente al igual que los demás libros de actas de comité” (2020). Ante esta opinión se evidencia que otro aspecto de recargo de funciones se da por los organismos de apoyo que necesitan una guía para poder realizar sus labores o bien ayudarles completamente en algunos aspectos.

En lo referente al mantenimiento y actualización de la documentación, el Manual de clases de Puestos indica que un docente encargado de un CEU entre sus tareas “lleva y mantiene actualizados los libros, listas y registros reglamentarios, los cuales son considerados de interés público” (p.69). No obstante, en esta categoría se muestran dos aspectos importantes: el primero es el trabajo extra para un docente encargado de llevar al día estos procesos administrativos. Por un lado, cuando se considera una fortaleza, los docentes indican que realizan este trabajo en su tiempo. Por el otro, cuando se toma como una debilidad, destacan que se requiere tiempo para capacitar a los organismos de apoyo, un aspecto común, por ejemplo, es que el secretario de la junta de educación no sepa utilizar una computadora, o bien, no sepa escribir para llevar un acta. El segundo aspecto es la falta de capacitación en lo administrativo, problema que es recurrente por la falta del requisito de formación en administración de la educación de estos docentes. Miranda y Rosabal (2018) explican que el principal obstáculo que enfrenta este tipo de centros es la limitada capacidad de gestión que tiene el docente encargado, ya que la mayoría no ha recibido preparación en cuanto al desempeño en estas condiciones de ruralidad, escasez de recursos y multiplicidad de responsabilidades.

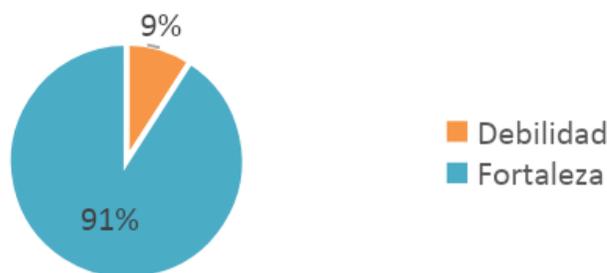
Comunicación con los supervisores

Los supervisores de los centros educativos se convierten en un apoyo fundamental para los docentes encargados de CEU. Los docentes que participaron de la investigación afirman tener una buena comunicación con los supervisores. Además, consideran este aspecto una fortaleza que les ayuda en su quehacer. Parte de esa comunicación que deben tener los docentes con los superiores, se encuentra la asistencia a las reuniones a las que son convocados, lo cual implica adecuar el horario para poder asistir y, a su vez, incide directamente en las lecciones de los estudiantes.

En la figura 8, se muestra la opinión de los participantes.

Figura 8.

Asistencia a reuniones con supervisores



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

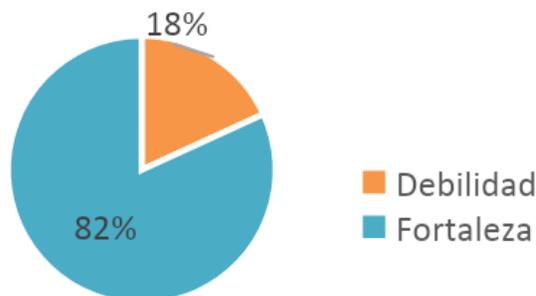
Según la figura 8, el 91% de los docentes considera que, la asistencia a reuniones con supervisores, es una fortaleza ya que en estas se dan directrices a seguir y evacúan dudas. Sin embargo, el 9% destaca que es una debilidad. El docente siete (7) (2020) indicó lo siguiente: “las reuniones de personal y capacitaciones, las realizan por lo general después de las 11:00a.m. es un problema citar niños de 7 a 10:30a.m., a los papás no les gusta llevarlos por poco tiempo”. Esta opinión es secundada por la docente dos (2) quien indica lo siguiente: “Si la reunión es en la tarde se dan clases de 7:00 a 11:00a.m, pero si es desde la mañana se suspenden las clases. En el 90% de las convocatorias se tienen que suspender lecciones perdiendo mucho curso lectivo” (2020). Este es un aspecto complicado en los CEU, porque en los centros educativos más grandes el director asiste a las reuniones y los asistentes pueden estar al tanto de la parte administrativa, mientras que los estudiantes siguen en lecciones normales.

Funciones curriculares

Organización de los objetivos de estudio

Con respecto a las funciones curriculares, se establece como variable inicial la organización de los objetivos de estudio, tomando en cuenta que son las metas que se quieren alcanzar y que estos no varían en los programas de estudio que tienen los estudiantes de escuelas con rangos de matrícula mayores.

En la figura 9, se muestra la opinión de los docentes con respecto a la organización de los objetivos de estudio.

Figura 9.*Organización de los objetivos de estudio*

Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Como se puede apreciar en la figura 9, el 82% de los docentes encargados considera que la organización de los objetivos de estudio es una fortaleza, ya que son brindados por el MEP y se adaptan de acuerdo con el contexto. El docente tres (3) (2020) indicó lo siguiente: “todo viene dado, más ahora con la caja de herramientas que ofrece el Ministerio de Educación. Sin embargo, hay que hacer modificaciones al conocer el contexto, pero ya todo está dado.” Las modificaciones o adaptaciones que realizan los docentes se hacen de acuerdo con el contexto y con la idea de correlacionar los contenidos con los niveles inferiores o superiores. Igualmente, un 13% considera una debilidad los objetivos. A pesar de que no especifica las razones, el docente diez (10) (2020) indicó que no se puede dar el rendimiento escolar esperado.

El MEP brinda la organización de objetivos, pero es sumamente importante que el docente sea hábil para determinar la articulación de contenidos. Pérez (2002) explica que, de cada docente encargado, se espera que seleccione los contenidos, puesto que es imposible pensar en cubrir el currículum completo para cada grado, luego realice la articulación temática de esos contenidos, para poder hacer la articulación didáctica, que permita la coordinación de las actividades de todos los grados. Esto quiere decir que organizar los objetivos no es una debilidad porque el docente recibe los objetivos por parte del MEP, pero si es su responsabilidad la correcta distribución y creatividad para articular todos los contenidos que debe cubrir con los estudiantes.

Organización de las asignaturas para clases multinivel

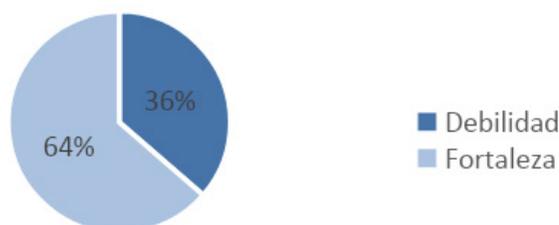
Con respecto a la organización de las asignaturas para clases multinivel, este aspecto hace referencia a que el docente debe impartir la misma asignatura a todos los estudiantes al mismo tiempo y se trabaja por un método llamado correlación. Para poder correlacionar estos contenidos se necesita de una planificación de la lección, muy clara, donde se tenga material suficiente para poder abarcar los contenidos y, a su vez, prever las situaciones que se puedan presentar durante

las lecciones.

En la figura 10, se indica lo expresado por los docentes con respecto al tema:

Figura 10.

Organización de las asignaturas para clases multinivel



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Para el 64% de los docentes, la organización de las asignaturas para clases multinivel, consideran que la manera en que se imparten las lecciones es una fortaleza. El planeamiento se hace mensual con crónicas diarias. Se debe trabajar en grupos y en el momento de la práctica se trabaja por nivel. La docente uno (1) (2020) explicó el proceso de la siguiente manera: “antes se trabajaba en una plenaria, se explicaba el tema y se dividía cada nivel con diferentes pizarras. A partir del año 2020, con el nuevo planeamiento, se debe trabajar en grupo y utilizando la tecnología.” En el caso de esa institución los estudiantes cuentan con computadoras personales brindadas por la Fundación Omar Dengo (FOD). No obstante, no en todos los centros educativos se cuentan con los mismos recursos y también se encuentran debilidades. De acuerdo con la figura 10, el 36% de los docentes indica que es una debilidad. En el caso de la docente dos (2) (2020), explica que el desarrollo de las lecciones es complicado porque no todos los temas se pueden correlacionar y que debe tener material extra porque es común que no haya terminado de explicar a los niveles superiores y ya los primeros niveles hayan terminado la práctica. Por su parte, el docente tres (3) (2020) indicó que la mayor debilidad es el primer grado porque son pocos los contenidos que se pueden correlacionar y los estudiantes no manejan el proceso de lectoescritura.

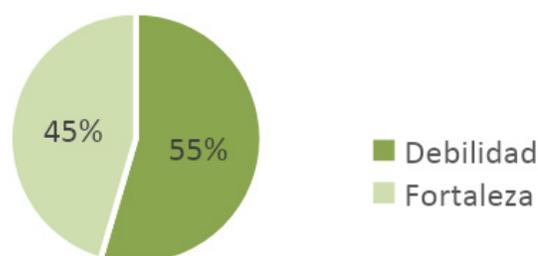
Lo expresado por los docentes es una realidad y así se espera que trabajen ante la baja cantidad de estudiantes. Cartín (2018) explica que se requiere que el docente encargado de escuelas unidocentes “planifique el proceso de mediación pedagógica de una manera correlacionada o integrada, para poder cumplir con el currículo y a la vez atender las necesidades, las características y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes” (p.22). Decidir si este aspecto es una debilidad o una fortaleza dependerá de las habilidades propias de cada docente, su manejo de grupo y su preparación de las clases. Lo que sí se resalta es la dificultad con el nivel de primer grado por el acompañamiento que deben tener sin dejar de acompañar los demás niveles.

Preparación de material didáctico

Las clases multinivel y la correlación de contenidos son procesos muy ligados a preparación de las clases y el material didáctico que se debe tener a la hora de impartir las lecciones. En la figura 11, se muestra lo expresado por los participantes en relación a que consideren la preparación de materiales una debilidad o una fortaleza:

Figura 11.

Preparación de material didáctico



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Como lo muestra la figura 11, el 45% de los docentes considera que es una fortaleza. Según lo explicado por la docente uno (1) (2020), a nivel regional hay una opción de reunirse una vez cada mes con compañeros docentes de cada circuito y poder planear juntos. Luego se contextualiza de acuerdo con la comunidad y con el material que se tiene a disposición. Por otra parte, para el 55% de los docentes esta variable es una debilidad, debido a que se necesita mucho tiempo para preparar el material, por cada nivel. Además, en muchas ocasiones el plan no se puede llevar a cabo por otro tipo de labores. El docente ocho (8) (2020) indicó lo siguiente: “Usted puede llevar su plan y material, pero debe contestar llamadas, enviar correos y atender muchas situaciones en tiempo lectivo o en el momento que se generen.” Este aspecto hace que el material preparado no tenga el efecto esperado en los estudiantes.

Dentro del horario establecido para los docentes unidocentes tienen un espacio de 1 hora y 15 minutos que pueden utilizar para la preparación de material didáctico, sin embargo, esta preparación se ve interrumpida por las labores administrativas que deben realizar. Cartín (2018) indica que en este tiempo “el docente unidocente se dedica a realizar, dentro del centro educativo, el planeamiento didáctico, la elaboración de materiales y el cumplimiento de labores relacionadas con la administración y funcionamiento del centro educativo bajo su responsabilidad; tales como, reuniones con el Patronato Escolar, preparación de documentos para la supervisión, elaboración de cuadros estadísticos e informes, entre otros” (p.22).

De lo expresado por los participantes, se puede concluir que es una realidad que se da en todos los centros educativos de primaria. Los docentes deben preparar su material didáctico fuera

de su horario laboral, sin embargo, un aspecto verdaderamente importante de resaltar y de corregir es la constante interrupción en su tiempo de docente del proceso de enseñanza y aprendizaje por realizar actividades administrativas.

Control del progreso del estudiante

Finalmente, un aspecto a tomar en cuenta es el progreso del estudiante. Desde este punto, el docente debe llevar un control con todas las evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas, así como la aplicación de adecuaciones, entre otros que permitan que los y las estudiantes avancen en su proceso de enseñanza y aprendizaje.

En la figura 12, se muestra lo señalado por los participantes:

Figura 12.

Control de progreso del estudiante



Fuente: Elaboración propia basado en el cuestionario aplicado a los docentes de escuelas unidocentes.

Para el 64% de los docentes, el control del progreso del estudiante, es considerado como una fortaleza porque se realiza la misma evaluación que en centros educativos con un mayor rango de matrícula, pero con menos estudiantes. La docente uno (1) (2020) lo expone de la siguiente manera: “la parte formativa se trabaja en clase por lo que se tiene mayor cantidad de tiempo con los chicos.” Sin embargo, para el 36% de los docentes es una debilidad. La docente dos (2) (2020) indica lo siguiente: “todo se trabaja igual, pero al tener los seis niveles no se da ese individualismo como en escuelas grandes, tenemos que cumplir con planeamientos y con la programación”.

Este aspecto contradice opiniones y la razón principal es el contexto y el proceso de enseñanza que realizan en las instituciones. Miranda y Rosabal (2018) amplían esta diferencia de opinión y aducen que los centros educativos unidocentes no alcanza logros satisfactorios en la formación y aprendizaje de los niños y niñas de áreas rurales, porque los procesos de cambio educativo en marcha no han sido específicamente diseñados para las condiciones particulares y diversas de la población infantil rural y de las escuelas de estas áreas.

El control del progreso del estudiante, va más allá de lo que puedan realizar los docentes encargados de escuelas unidocentes, quienes tienen que seguir las políticas educativas establecidas

desde el Ministerio de Educación Pública. Se considera que la mayor fortaleza en algunos contextos es la poca cantidad de estudiantes, sin embargo, esto puede convertirse en una falaci; en escuelas que se mantienen unidocentes pero que rozan los límites entre los 25 y 31 estudiantes donde se pierde la atención individual, el control de avance real de los estudiantes, así como la aplicación de necesidades educativas especiales, lo que afecta el alcance de logros satisfactorios.

DISCUSIÓN DE LOS DATOS RECOPIRADOS

Las opiniones entre los participantes del estudio demuestran que el contexto es el principal factor para definir que determinada categoría sea considerada una fortaleza o una debilidad. En los docentes encargados de los CEU se pueden visualizar diferencias de criterio en una misma categoría, tomando en cuenta que las circunstancias son diferentes. Cada categoría está sujeta a aspectos como el apoyo de los padres de familia, los organismos de apoyo, cantidad de estudiantes, el apoyo del supervisor e incluso hasta el nivel de alfabetización digital de los padres de familia. La comunidad juega un rol fundamental, ya que el apoyo que brinda podría ayudar a corregir debilidades que tiene el centro educativo por la falta de personal docente, de limpieza o de comedor. Sin embargo, si la comunidad carece de población establecida en el lugar, es muy complicado para el docente encargado del CEU la organización de los organismos de apoyo así como la proyección a la comunidad y el desarrollo de proyectos.

Un aspecto recurrente en la opinión de los participantes es la falta de tiempo para realizar sus labores tanto administrativas como curriculares, cada una permeada por la otra. Es decir, se dificulta la gestión curricular y el desarrollo de las funciones de docencia, principalmente, por la ejecución de las labores administrativas y viceversa. El tiempo es un tema recurrente manifestado como una debilidad. Ser docente encargado del CEU demanda el laborar en temas relacionados a dirección, docencia y, en la mayoría de los casos, en conserjería. Además, deben realizar trámites burocráticos relacionados con actas y papeleo, así como la organización de actividades de proyección a la comunidad, proyectos de infraestructura y organización de actividades como festivales o ferias científicas.

En cuanto al aspecto central del artículo, fue recurrente la opinión de los participantes en cuanto a la preparación y capacitación para realizar determinadas labores, básicamente las administrativas. Este es un tema que concuerda con que los docentes encargados de CEU no tienen entre sus requisitos los estudios de administración de la educación, lo cual genera una brecha entre las funciones curriculares y administrativas. Este aspecto es una debilidad desde el propio manual de clases ya que en los requisitos no se solicita estudios en administración de la educación.

CONSIDERACIONES FINALES

A continuación se presentan las consideraciones finales con respecto a las variables estudiadas:

- La toma de decisiones en los CEU es una fortaleza debido a que los docentes encargados tienen autonomía para decidir sobre los procesos a seguir dentro del centro educativo. Sin embargo, se puede convertir en una debilidad al no contar con una persona que brinde una segunda opinión o un modo diferente de resolver los problemas que se presenten. En este punto, la figura del supervisor es fundamental para asesorar al docente a cargo del centro educativo. Al no tener formación en administración de la educación, el docente encargado puede cometer errores en la toma de decisiones, por lo que el supervisor debe ser un guía que ayude al docente a tomar decisiones que puedan prevenir problemas de toda índole.
- De acuerdo con lo expresado por algunos participantes, la división del trabajo y la coordinación de actividades son fortalezas porque, al ser centros educativos pequeños con poco personal, es más fácil ponerse de acuerdo para realizar actividades que se desean hacer. Sin embargo, dependiendo del contexto se puede convertir en una debilidad, pues el docente encargado de CEU no cuenta con el apoyo del personal a su cargo. El personal con el que cuenta, trabaja en la mayoría de los casos con un recargo de dos lecciones, lo que indica que es muy poco tiempo para apoyarse en su personal. Además, una queja constante de los docentes encargados, es que les falta tiempo por todas las actividades y funciones que tienen que realizar, por lo que la delegación de las funciones permitiría una mejor organización del trabajo.
- Con respecto a los recursos técnicos y financieros, para que se considere una fortaleza o debilidad, va a depender de los organismos de apoyo como lo son la junta educación y el patronato escolar. A través de estos organismos se manejan ambos recursos y el adecuado manejo debe ser fiscalizado por el docente encargado, quien debería garantizar su adecuado uso. Lo que sí queda demostrado es que por la baja matrícula que tienen los CEU, los fondos no son suficientes para la gran cantidad de gastos que tienen en cuanto a alimentación, limpieza y mantenimiento de infraestructura. En este punto, el docente encargado debe ser muy eficiente en la fiscalización de recursos así como en la promoción de proyectos que puedan ayudar al centro educativo a generar recursos.
- La proyección a la comunidad es difícil, principalmente por aspectos socioeconómicos donde se encuentran ubicados geográficamente los centros educativos, específicamente en zonas rurales o alejadas. Sin embargo, este aspecto no debe ser un impedimento para, a través de la gestión, proyectar a las familias de los estudiantes lo que se realiza en el centro educativo. Este es un aspecto donde el docente encargado, a pesar de no tener formación académica, debe convertirse en un líder que motive a la comunidad a trabajar en equipo por el bien, tanto del centro educativo, como de la comunidad.

- En relación al mantenimiento y actualización de libros, listas y registros reglamentarios es una fortaleza siempre y cuando el docente encargado sea muy ordenado y sepa cómo realizar estos procedimientos. No obstante, es importante destacar lo expresado por un docente acerca de la falta de capacitación. Como se ha expresado anteriormente, de acuerdo con el manual de puestos del servicio civil, el único requisito para ejercer como docente encargado de un centro educativo unidocente, es ser docente de I y II ciclo, por lo que, en la mayoría de los casos, no cuentan con conocimiento ni estudios para realizar las funciones administrativas que deben ejecutar. Sí sería muy importante que el docente encargado reciba algún tipo de capacitación, o bien, sea asesorado por el supervisor del circuito educativo.
- La asistencia a reuniones, a pesar de que la mayoría de los docentes lo considera una fortaleza por el hecho de que reciben instrucciones de procesos a seguir, se convierte en una debilidad desde el punto de vista del estudiante, quien se ve afectado por no recibir lecciones o por la reducción de la jornada. Este es un aspecto que se debe considerar, ya que debe haber un balance que permita a los docentes encargados estar actualizados en cuanto a directrices que emana el MEP, pero los estudiantes no deberían de verse afectados con la disminución de las lecciones.
- Con respecto al área curricular, el MEP ha hecho esfuerzos por brindarle a los docentes las herramientas para la enseñanza de los contenidos en este tipo de escuelas. Este aspecto se ve reflejado a partir del año 2020 donde a los docentes se les da el material de manera correlacionada a través de un documento llamado carteles de alcance, donde tienen los objetivos ya dados. No obstante, hay dificultades que tienen que sobrellevar y gestionar los docentes encargados, como lo son; la falta de recursos económicos, la falta de recursos tecnológicos, la inversión de tiempo para la correlación de contenidos y la dificultad que implica primer grado cuando los estudiantes están en el proceso de lectoescritura.
- Definitivamente, el contexto va a marcar una gran diferencia entre un centro educativo y otro. Si bien es cierto, la investigación se realizó en una misma regional de educación, cada CEU cuenta con condiciones específicas diferentes en cuanto a ubicación, recursos humanos, financieros y técnicos, así como la cantidad de estudiantes y el apoyo de la comunidad. La mejora en el funcionamiento de los CEU se verá en cuanto los docentes encargados reciban mayor apoyo para gestionar sus centros educativos. La asesoría y capacitación son fundamentales para que aprendan a agilizar todas las funciones que deben realizar.

REFERENCIAS

- Asamblea Legislativa (1957) *Ley Fundamental de Educación Pública*. San José, Costa Rica
- Botero, C. (2007). Cinco Tendencias de la Gestión Educativa. *Revista Politécnica* N.5 Colombia
- Botero, C. (2008) *Tendencias de la gestión educativa*. <http://www.gestiopolis.com/economia/tendenciasdelagestioneducativa.htm>
- Carmona, O. (2015). Gestión de los conflictos laborales en los centros educativos de educación secundaria desde la normativa vigente. *Revista Gestión de la Educación*, 5(2), 69-97. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19943>
- Cartín, D (2018) *Escuelas Públicas Unidocentes en Costa Rica: Historia y Situación Actual (1960-2016)*. Dirección de Planificación institucional. Ministerio de Educación Pública, San José, Costa Rica.
- Chaves, L (2011). *Las escuela unidocentes en Costa Rica: Fortalezas y limitaciones*. Tercer Informe Estado de la Educación.
- Chaves, L; García, J (2013) Las escuelas unidocentes en Costa Rica: fortalezas y limitaciones. *Revista Educación* 37 (1) [DOI 10.15517/REVEDUV37I1.10626](https://doi.org/10.15517/REVEDUV37I1.10626)
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Correa, A., Álvarez, A., Correa, S., (s.f) *La Gestión Educativa un Nuevo paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Colombia
- Criado, Ignacio (2009) *Organización y estructura administrativa*. Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Dirección General de Servicio Civil (2011). *Manual descriptivo de clases se puestos docentes. PROFESOR DE ENSEÑANZA UNIDOCENTE (I y II ciclos)* <http://www.dgsc.go.cr/>
- Estado de la educación (2017). *Educación primaria*. 1ed. San José, Costa Rica. <https://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/ee6-informe-completo.pdf>
- Fernández, S., & Rosales, M. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. Presentado en Congreso Iberoamericano de ciencia, tecnología, innovación y educación, Buenos Aires, Argentina.
- García, N, Rojas, M, Campos, N (2002) *La administración Escolar para el cambio y mejoramiento de las instituciones educativas*. Editorial de la Universidad de Costa Rica
- [Hernández, R. Fernández C. Baptista, P \(2014\). Metodología de la Investigación. 6taED.](https://doi.org/10.15517/REVEDUV37I1.10626)

Mexico.D.F.McGrawHill

- Miranda, L. Rosabal, S. (2018) La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Educare*
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1994) *Ecología y Enseñanza Rural. Manual para profesores rurales del área Andina*. Roma. Italia. <http://www.fao.org/>
- Perafan, M. (2016). *Gestión Administrativa en la Educación desde la Referencia Internacional* (Tesis para optar por el grado de Especialista en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Pérez, Iris (2002) *Las escuelas unidocentes rurales como organizaciones de cambio*. DOI: <https://doi.org/10.15359/ree.2002-3.12>
- Pilar, Jorge Víctor (2011) *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones* 2ª ed. Salta: Editorial Hanne. https://www.jorgepilar.com/assets/pdf/Herramientas-para-la-gestion_2-edic_Jorge-Pilar.pdf
- Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Electrónica Actualidades investigativas en Educación*.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Alvarado-Barboza, M. A. (2022). Las funciones administrativas y curriculares en la gestión de los Centros Educativos Unidocentes de la Dirección Regional de Cartago. *Revista Gestión de la Educación*, 8 (1). <https://doi.org/10.15517/rge.v8i1.50793>