



Criterios de directores de escuelas primarias del municipio Venezuela
sobre la creatividad en su gestión escolar

Criteria of principals of elementary schools from Venezuela municipality
on creativity in their school management

Dailet Santo Domingo-Núñez*

dailet@ve.ca.rimed.cu

<http://orcid.org/0000-0003-0644-1029>

Ramón Vidal Pla-López**

ramonplalopez@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-4773>

Kenia González-González**

Keniagg1969@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-0727-4384>

*Dirección Municipal de Educación de Venezuela, Ciego de Ávila, Cuba.

**Universidad de Ciego de Ávila, Máximo Gómez Báez, Cuba.

Resumen

El objetivo es valorar los criterios de los directores de escuelas del nivel educativo primario del municipio Venezuela, Ciego de Ávila, sobre la creatividad en su gestión escolar. Se hizo una caracterización de la creatividad y la gestión escolar. Para tal efecto se realizó una búsqueda de artículos de los últimos cinco años en revistas indexadas en Scielo y Latindex y de libros sobre el tema de la creatividad y el desempeño. Se realizaron observaciones a la gestión escolar, encuestas y entrevistas a una muestra de directores de escuelas primarias. Los resultados se triangularon con entrevistas a dirigentes del municipio y observaciones de los investigadores. Se describen visiones contradictorias entre los criterios que tienen los directores de escuela y los resultados de la observación a la gestión escolar de los investigadores y dirigentes educacionales del municipio.

Palabras clave: creatividad, directores de escuelas, gestión escolar

Abstract

The objective is to assess the criteria of the principals of schools of the primary educational level from Venezuela municipality in Ciego de Ávila on creativity in their school management. A



characterization of creativity and school management was made. For this aim, a search of articles and books from the last five years indexed journals in Scielo and Latindex was carried out about creativity and performance. Observations of school management, surveys and interviews were done with a sample of primary school principals. The results were triangulated with interviews with leaders of the municipality and observations of the researchers. Contradictory views are described between the criteria that school directors have and the results of the observation of school management done by the researchers and educational leaders of the municipality.

Keywords: creativity, school directors, school management

Introducción

Según Remedios (2015), se necesita de directivos y funcionarios con una adecuada gestión educativa, un director líder es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo; en conclusión, ser líder pedagógico es ser un director capaz de conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común.

La educación en el siglo XXI demanda cada vez más el desarrollo de las potencialidades de los seres humanos, entre las que se distingue la creatividad como condición básica para asumir los grandes retos que imponen los avances tecnológicos y la globalización, para la propia subsistencia de la sociedad.

En la medida que el hombre intente apartarse de la forma de pensar y actuar esquemática, rutinaria, rígida, constituye para él una necesidad, desarrollar su creatividad. Se debe reconocer entonces que una de las necesidades del hombre de nuestra época es lograr, cada vez al más alto grado, el pensamiento lógico independiente y creador, lo que permitirá enfrentar y resolver satisfactoriamente y de una manera ingeniosa, los problemas que se presentan en un mundo globalizado.

Los directores de las instituciones educativas en el cumplimiento de su gestión educativa deben transmitir con claridad a los subordinados los conceptos que sustentan la política educacional y los objetivos y prioridades por los que debe trabajar la escuela para garantizar la formación de los alumnos. Deben convocar y estimular la participación activa del colectivo de trabajadores,



alumnos, maestros en formación, familia y factores de la comunidad, en la determinación y ejecución de las acciones que contribuyan al logro de los objetivos.

En su desempeño, el director debe actuar como mediador, con el empleo del tacto necesario, la persuasión y el compromiso, para resolver los conflictos y discrepancias entre los trabajadores, alumnos, padres y miembros de la comunidad, y velar porque no se lleven a cabo acciones que afecten la formación de valores y la formación político-ideológica que tiene como responsabilidad la educación primaria. Además, debe organizar la vida de la escuela, sus normas y procedimientos, tanto de las actividades de los alumnos y de los maestros en formación, como de los trabajadores y garantizar un clima favorable que estimule el desarrollo de los escolares y un trabajo eficiente del colectivo laboral.

La experiencia de los autores en el desarrollo del trabajo con cuadros y directivos ha permitido constatar manifestaciones de formalismo y conformismo en la gestión escolar de directores de escuelas primarias que inciden en que los proyectos institucionales sean poco originales e insuficientemente contextualizados: muchos proyectos son similares y no se parecen a sus escuelas; por otra parte, las relaciones con la comunidad educativa están carentes de una participación más activa en el proceso de gestión educativa que desarrollan los directores.

En las visitas de apoyo metodológico, especializadas, e inspecciones realizadas a instituciones educativas del nivel primario del municipio Venezuela, así como en las actividades metodológicas desarrolladas, se observan manifestaciones de autoritarismo y poca participación de los miembros de la comunidad educativa en la planificación ejecución y control de los proyectos institucionales que gestiona el director de la escuela.

En la revisión de los antecedentes se aprecian insuficientes investigaciones científicas que aborden la problemática de la creatividad en la gestión escolar de los directores de las escuelas primarias. Resulta necesario profundizar en los criterios que tienen los directores de estas escuelas sobre el tema de la creatividad en su gestión escolar. De tal forma que el artículo se propone como objetivo: compartir con la comunidad científica una aproximación a los criterios de los directores de escuelas del nivel educativo primario del municipio Venezuela, Ciego de Ávila, sobre la creatividad en su gestión escolar.



Se caracteriza la creatividad y de la gestión educativa de los directivos, sistematizadas desde un análisis de criterios de autores seleccionados en una búsqueda de artículos de los últimos cinco años en revistas indexadas en Scielo y Latindex y de libros sobre el tema de la creatividad y el desempeño en la gestión escolar. Se seleccionaron 15 artículos por ser los de mayor acercamiento al tema, y de ellos se utilizaron 10 para la sistematización teórica, además, cinco libros que mantienen actualidad, aunque no son de los últimos cinco años. La información sistematizada permitió establecer rasgos de la gestión escolar de los directores de escuela caracterizada por la creatividad.

De esta forma, la lectura de la literatura especializada permitió caracterizar la creatividad en la gestión escolar de los directores de escuelas primarias precisando sus rasgos distintivos. La sistematización teórica permitió elaborar instrumentos (guía de observación, entrevistas, encuestas). Desde los rasgos identificados se realizaron observaciones a la gestión escolar por parte de los investigadores, se realizaron encuestas y entrevistas a una muestra de 16 directores de escuelas primarias. Además, se entrevistó a la directora municipal, dos subdirectores municipales y cuatro metodólogos del municipio. Los datos se organizaron en tablas que permitieron tener una visión cuantitativa de los criterios de los directores de escuela y se comparan con las observaciones de los investigadores y los criterios de los directivos del municipio, para hacer las valoraciones cualitativas. Se trianguló la información y los resultados demuestran visiones contradictorias entre los criterios que tienen los directores de escuela sobre la creatividad de su gestión escolar y los resultados de las observaciones y valoraciones de los entrevistados del nivel de municipio.

Desarrollo

La gestión escolar en el desempeño de los directivos educacionales

Siguiendo el criterio de Pla (2017), el desempeño en la gestión escolar debe caracterizarse por un ambiente pedagógico adecuado en el colectivo y por “un estado cualitativo superior del clima socio-psicológico creado a partir de las relaciones favorables para la educación de los estudiantes y el desempeño del docente en la comunidad escolar” (p. 19). Es decir, para que el desempeño en la gestión escolar sea cualitativamente superior, las relaciones que se establecen



entre los sujetos deben estar mediadas por un ambiente pedagógico, en el que la actividad y la comunicación asertiva juegan un papel importante.

La gestión escolar para muchos especialistas constituye un constructo polisémico (García et al., 2019). La gestión es el todo en la dirección escolar, incluye lo técnico educativo y lo administrativo, ambos procesos no deben verse por separado. En la gestión escolar se articulan procesos teóricos y prácticos para favorecer la calidad de la educación.

Los directores de escuela son gestores educativos, son los responsables de organizar, planear e integrar diseño y evaluación del hecho educativo, apoyados siempre en su equipo. Para dirigir la institución escolar el director debe influir en la conducta de la comunidad escolar integrada, no solo por los alumnos, sino también, por los maestros, la familia y otras instituciones con las cuales se relaciona la escuela.

García et al. (2019), identifican dos tipos de actividades del director en su gestión escolar, las propias de la profesión (pedagógicas, didácticas, de planeación del conocimiento científico y su hacer diario), y las relativas al trabajo colaborativo y las interrelaciones de todo el personal con intención y dirección de los implicados en el proceso educativo, teniendo en cuenta, por supuesto, la identidad de la institución. De modo que ha de considerarse que lo sustancial en este modelo es buscar, a través de los distintos actores, la calidad educativa de las organizaciones escolares en un intento por construir mejores formas de vida para los educandos.

Graffe (2019), considera que el proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema, como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación y las políticas y los planes educativos. Este criterio refuerza que la gestión escolar es una gestión educativa por excelencia.

Velázquez y Valiente (2019) argumentan el papel de la teoría de la dirección en la gestión del director escolar y enfatizan que su labor:

Ha estado enfocada hacia funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección, la organización escolar, la dirección del trabajo metodológico y la atención al aprendizaje



escolar, la atención al trabajo con la familia y la comunidad, la dirección de la labor educativa y la planificación general del trabajo de la escuela. (p. 1).

Según García et al. (2019), la función del directivo educacional ha cambiado significativamente en los últimos 20 años. Se reconoce que la función del directivo ha pasado de ser una función de organización y control, a una de gestión permanente, orientada a la mejora de la calidad de la educación y están reclamando a la investigación científica la necesidad de mostrar en la práctica los niveles de creatividad del director.

El directivo de una institución educativa como líder del colectivo debe reforzar el trabajo con los subordinados y colaboradores, familiares, representantes comunitarios y tener una comunicación permanente, abierta y franca con las estructuras superiores de dirección. Debe entender las expectativas que tiene la comunidad escolar sobre él, sus roles y responsabilidades, trabajar en conjunto con otras personas, comunicar de forma efectiva y saber cómo ser creativo e innovador.

Para Alonso (2002), los directivos educacionales deben enfrentar el tránsito de los modelos de dirección altamente centralizados y acceder a una dirección descentralizada con un accionar más participativo en la base. Sobre la dirección educacional se ha expresado con acierto que:

Solo puede dirigir a los maestros, quien haya demostrado en la práctica ser un verdadero maestro de maestros; y solo puede dirigir a cuadros de los distintos niveles de dirección del organismo, quien se haya ganado --en la práctica-- a fuerza de consagración y ejemplaridad, el título moral de director de directores. (p. 2)

La creatividad en la gestión escolar de los directivos educacionales

En la actividad creadora se integran los procesos motivacionales, afectivos, cognitivos y volitivos de la personalidad. En tal dirección, Mitjás (1995) al defender el carácter personalológico de la creatividad expresó:

Desde nuestro punto de vista uno de los objetivos medulares en la investigación de la creatividad consiste en desentrañar los elementos psicológicos que subyacen al comportamiento creativo, los cuales no actúan de forma aislada, sino integrada en configuraciones individualizadas de la personalidad. (p.37)



Betancourt (1993); Mitjans (1995); Martínez (2002) y Marcone, et al. (2020), reconocen entre los elementos psicológicos asociados al comportamiento creativo, la motivación profesional, la originalidad, la independencia cognoscitiva y la flexibilidad. Estos elementos, a criterios de los autores del artículo, tienen importancia para caracterizar la creatividad en la gestión escolar de los directivos educacionales.

La originalidad, la independencia cognoscitiva, la flexibilidad y la motivación no funcionan de forma independiente en la personalidad, ellos son elementos necesarios para perfeccionar, consolidar y personalizar el cambio educativo, a partir de lograr la comprensión del para qué del cambio, el porqué, el qué, el cómo, el con qué y qué se ha logrado en la actuación profesional.

La creatividad se ha sido tratada por diversos autores, se trata de un fenómeno que recién comienza a estudiarse, aunque es tan antiguo como la propia humanidad:

- La creatividad como una expresión de la personalidad en su función reguladora, como expresión de configuraciones psicológicas específicas, que mediatizadas o no por la acción intencional del sujeto, juegan un papel esencial en el comportamiento creativo (Mitjans 1995).
- Es el proceso de la personalidad mediante el cual la persona produce o construye otros procesos, ideas, elementos nuevos y originales en dependencia de su situación social de desarrollo (Fariñas, 1997).
- En la actividad se manifiestan y objetivizan las fuerzas esenciales del hombre y se revela su carácter creador (Martínez, 2002).
- Manifestación de las capacidades humanas, dirigida a la detección y solución de problemas muy vinculados con las necesidades, intereses y motivos de cada sujeto, y que produce algo original, eficaz y pertinente, que satisface a la persona creadora y a quienes conviven con él o ella (Guanche, 1998).
- La creatividad constituye un complejo proceso de la subjetividad humana que se expresa en la producción de algo, que en algún sentido es nuevo y valioso (Quimis et al., 2019).

Hablar de creatividad es hablar de potencial humano y de transformación social, es hablar de modelos de sociedad que tengan iniciativa y capacidad para resolver los problemas, es, en definitiva, hablar de progreso (Fernández et al., 2019).



Para Rivera (2020), la creatividad tiene una relación muy estrecha con el desarrollo de las competencias en los profesionales y puede formarse a partir de entrenamiento y considera el taller como una forma ideal para trabajar con los profesionales de la educación.

Se asume la posición de Guanche (1998) que entiende la creatividad como la capacidad que permite la detección y solución de problemas e integra el criterio de Mitjans (1995), sobre el enfoque personalógico, además, aborda la relación con el colectivo, elementos todos que se relacionan con la gestión escolar de los directores de escuelas.

El avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología como procesos y productos de la sociedad, obliga a formar en los directivos educacionales ciertos conocimientos, habilidades y valores que le permitan actuar creativamente en sus instituciones, pues ellos deben dar solución a un sin número de problemas en la práctica educativa.

Es una necesidad social y educacional la formación de directivos que demuestren en el desempeño de la actividad de dirección originalidad, flexibilidad, independencia y creatividad. El tema gana la atención de los especialistas de diversas ramas del conocimiento y es lógico, porque el estudio de los procesos creadores debe ser integral, como lo es el desarrollo de la personalidad; además, cada vez se verifica con mayor seguridad que una educación de calidad es aquella que logra incrementar la creatividad como condición básica de la plenitud del ser humano. Según Betancourt (1999, p. 4):

Educar en la creatividad es educar para el cambio y formar personas ricas en originalidad, flexibilidad, visión futura, iniciativa, confianza, amantes de los riesgos y listas para afrontar los obstáculos y problemas que se les van presentado en su vida escolar y cotidiana, además de ofrecerles herramientas para la innovación.

Este criterio permite comprender la educabilidad de la creatividad del directivo educacional para el desarrollo de su gestión escolar. La actuación creativa consiste en que el director lidere la participación activa y protagónicamente en todos los procesos, que sus actividades resulten interesantes, motivantes, amplíen y profundicen sus conocimientos, además de lograr un alto nivel de aprovechamiento de todos los elementos de la comunidad educativa para elevar sus resultados y capacidad de trabajo.



El directivo educacional en su gestión escolar es la persona más indicada para crear condiciones adecuadas que faciliten el desarrollo del potencial humano y creativo de los docentes y subordinados, por lo tanto, tiene una gran responsabilidad frente a la formación y desarrollo de la personalidad, a partir de estimular las potencialidades de manera equilibrada, de la comunidad escolar, desde su actuación en las diferentes funciones que encierra la actividad de gestión escolar. Para lograr una gestión escolar eficiente, es necesario que, entre otros aspectos, el directivo educacional en su desempeño se proponga:

- Crear un clima de democracia y de participación, donde todos los factores que se involucren en el proceso educativo, sean corresponsables y cuenten con la autonomía necesaria para contribuir a la real adecuación del currículo a las particularidades de docentes, educandos, familias y entornos, con lo cual experimenten alegría, orgullo y satisfacción por las actividades que realizan, al sentirse responsables y comprometidos con los resultados alcanzados.
- Gestionar un proceso educativo caracterizado por la participación de los educandos como sujetos de su propio aprendizaje y formación, en un clima psico-social afectivo positivo y estimulador del desarrollo de las potencialidades de cada educando y del grupo-clase, con formas variadas del trabajo grupal e individual y de diferentes tipos de actividades y procesos.

Del análisis de la literatura científica consultada es posible inferir las características generales y particulares que debe mostrar un individuo para que sea creador: originalidad, pensamiento divergente, flexibilidad, sensibilidad, libertad, perseverancia, capacidad para descubrir lo nuevo, de ver nuevas relaciones, temeridad para desafiar lo complejo, capacidad para reestructurar las cosas, eficacia, tenacidad, gusto por el cambio, independencia.

El desempeño profesional creativo en la gestión escolar de los directivos en la actualidad constituye uno de los desafíos de estos tiempos en la búsqueda de vías, formas y recursos que permitan el desarrollo óptimo de sus potencialidades creadoras en el proceso de dirección de los principales procesos que les son inherentes. Se puede afirmar que un director de escuela desarrolla una gestión escolar con creatividad cuando:

- planifica la gestión escolar de forma novedosa a través de proyectos, a partir de identificar las potencialidades y debilidades propias de su institución;



- se actualiza constantemente de los últimos adelantos de la dirección escolar y los contextualiza en su escuela
- no espera por orientaciones superiores para para gestionar el desarrollo de la escuela;
- ejecuta acciones novedosas, oportunas, acordes con las exigencias sociales e individuales de su comunidad escolar;
- demuestra un pensamiento propio y divergente, piensa en varias alternativas para resolver los problemas, es innovador;
- resuelve los problemas de forma participativa consultando y permitiendo que los factores de la comunidad escolar tomen decisiones;
- demuestra motivación, independencia, originalidad, flexibilidad en su gestión escolar;
- demuestra capacidad para descubrir lo nuevo, ver nuevas relaciones, temeridad para desafiar lo complejo, capacidad para reestructurar las cosas, gusto por el cambio;
- genera un proceso de búsqueda y transformación derivado de la propia experiencia y de la experiencia ajena, que permita reorganizar su trabajo sobre bases científicas.

Cuando el directivo educacional jerarquiza los motivos profesionales en correspondencia con las particularidades de la actividad pedagógica y es capaz de elaborar su proyecto de actuación profesional, y lo asume, está en condiciones favorables para crear productos originales, orientarse en situaciones nuevas, elegir vías para mejorar su propio desarrollo individual y argumentar sus resultados en correspondencia con las particularidades del contexto, así como, personalizar el cambio educativo a partir del para qué del cambio, el porqué, el qué, el cómo, el con qué y qué ha logrado.

En conclusión, el directivo como agente principal en la educación de la personalidad de sus subordinados y transformador de la realidad social, tiene ante sí grandes desafíos tendientes al desarrollo de las potencialidades humanas, debe cultivar la inteligencia, la creatividad y el talento, como base del crecimiento de los valores humanos que caracterizan al modelo de hombre que hoy necesitan nuestros pueblos.



Análisis de los resultados

Para evaluar los criterios de los directores sobre su gestión escolar, se aplicó una encuesta a 16 directores de escuelas primarias. Se utilizaron los rasgos sistematizados de la revisión de la literatura sobre creatividad en la gestión escolar. Se tuvieron en cuenta los criterios de Rivera-Arteaga (2020), el cual cita la prueba de medición de creatividad desarrollado por Artola et al. (2012). En la tabla 1 se presentan los resultados de la encuesta, en donde se integraron los valores de la escala en dos tendencias 1 y 2 negativos y 3,4 y 5 positivos.

Tabla 1.

Criterios emitidos por los directores de escuela sobre la creatividad en la gestión escolar

Rasgos de la gestión escolar creativa	Escala de valoración. Uno (1) menor nivel y cinco (5) mayor nivel de desarrollo			
	1 y 2	%	3,4,5	%
Planifica la gestión escolar de forma novedosa a través de proyectos, a partir de identificar las potencialidades y debilidades propias de su institución	-	-	16	100
Se actualiza constantemente en los últimos adelantos de la dirección escolar y los contextualiza en su escuela	6	37,5%	10	62,5%
No espera por orientaciones superiores para para gestionar el desarrollo de la escuela	13	81,2%	3	18,7%
Ejecuta acciones novedosas, oportunas, acordes con las exigencias sociales e individuales de su comunidad escolar	7	43,8%	9	56,2%
Demuestra un pensamiento propio y divergente, piensa en varias alternativas para resolver los problemas, es innovador	4	25%	12	75%
Resuelve los problemas de forma participativa consultando	8	46,3%	7	43,7%



y permitiendo que los factores de la comunidad escolar tomen decisiones				
Demuestra motivación, independencia, originalidad, flexibilidad en su gestión escolar	3	18,7%	13	81,2%
Demuestra capacidad para descubrir lo nuevo, ver nuevas relaciones, temeridad para desafiar lo complejo, capacidad para reestructurar las cosas, gusto por el cambio	4	25%	12	75%
Genera un proceso de búsqueda y transformación derivado de la propia experiencia y de la experiencia ajena, que permita reorganizar su trabajo sobre bases científicas	5	31,3%	11	68,7%

Como se aprecia los directores de escuelas encuestados tienen criterios muy positivos de su planificación y de la independencia de su gestión escolar, sin embargo, es contradictorio que el 81 % espera por orientaciones superiores para desarrollar la gestión del desarrollo de su escuela. Es evidente que en esto influye la tradición centralizada de la educación, aunque se están dando pasos para lograr proyectos institucionales, en los que se incluyen los currículos propios, no se ha avanzado lo suficiente.

Es significativa también la visión que poseen los directores encuestados sobre su actualización sistemática, la investigación educativa, la capacidad para introducir lo nuevo, la contextualización de los adelantos científicos en la gestión que desarrollan en la escuela.

Los resultados de la entrevista a los directivos municipales (directora municipal, dos subdirectores y cuatro metodólogos), se presentan en la tabla 2, donde se integraron los valores de la escala en dos tendencias 1 y 2 negativos y 3, 4 y 5 positivos.



Tabla 2.

Entrevista a los directivos municipales

Rasgos de la gestión escolar creativa	Escala de valoración. Uno (1) menor nivel y cinco (5) mayor nivel de desarrollo			
	1 y 2	%	3,4,5	%
Planifica la gestión escolar de forma novedosa a través de proyectos, a partir de identificar las potencialidades y debilidades propias de su institución	4	57,1%	3	42,9%
Se actualiza constantemente en los últimos adelantos de la dirección escolar y los contextualiza en su escuela	5	71,4%	2	38,6%
No espera por orientaciones superiores para para gestionar el desarrollo de la escuela	6	85,7%	1	14,3%
Ejecuta acciones novedosas, oportunas, acordes con las exigencias sociales e individuales de su comunidad escolar	4	57,1%	3	42,9%
Demuestra un pensamiento propio y divergente, piensa en varias alternativas para resolver los problemas, es innovador	4	57,1%	3	42,9%
Resuelve los problemas de forma participativa consultando y permitiendo que los factores de la comunidad escolar tomen decisiones	2	38,6%	5	71,4%
Demuestra motivación, independencia, originalidad, flexibilidad en su gestión escolar	5	71,4%	2	38,6%
Demuestra capacidad para descubrir lo nuevo, ver nuevas relaciones, temeridad para desafiar lo complejo, capacidad para reestructurar las cosas, gusto por el cambio	5	71,4%	2	38,6%
Genera un proceso de búsqueda y transformación derivado de la propia experiencia y de la experiencia ajena, que permita reorganizar su trabajo sobre bases científicas	5	71,4%	2	38,6%



El análisis demuestra que hay directivos que no coinciden con el 100% de los criterios que emitieron los directores de escuelas, lo que sí es coincidente es el criterio sobre “No esperan por orientaciones superiores para para gestionar el desarrollo de la escuela”, es otra evidencia que falta comprensión y actitud para que la escuela cada día se parezca más a su comunidad y menos a las orientaciones superiores.

Se realizaron observaciones al desempeño de los directores de escuela en su gestión a partir de los rasgos creatividad sistematizados, se pudo comprobar que:

La planificación de gestión escolar través de proyectos es está carente de originalidad en el 81,2% de los casos. Los proyectos se parecen más a las orientaciones superiores de cómo hacerlos, que a la comunidad educativa de la escuela. No se aprovechan las potencialidades de la localidad.

Los directores están más centrados en los aspectos administrativos (62,5%) de los casos, que en la gestión educativa como centro de la gestión escolar. Por ese motivo es difícil que contextualicen los adelantos científicos, a los que acceden por la vía de la superación, a las características de su escuela.

Se corroboró que los directores en un 75% esperan por orientaciones para gestionar el desarrollo de la escuela, les falta iniciativa y atender a los problemas de la comunidad educativa de la escuela.

En el 50 % de los casos se observa carencia de originalidad, independencia, flexibilidad en la toma de decisiones. Predomina el autoritarismo y el formalismo.

En el 75 % de los casos las decisiones que se toman no son consultadas con los miembros de la comunidad educativa, es decir, se les da poca participación a los alumnos y padres en las decisiones. Las relaciones con la familia y la comunidad son de poca comunicación, formales, poco participativas y centradas en lo cotidiano.

En el 50% de los casos estudiados hay investigaciones de maestría de los propios directores y de maestros, sin embargo, no son aplicadas integralmente en el proyecto institucional para resolver los problemas del proceso educativo.

Al triangular la información de la encuesta, las entrevistas y las observaciones se evidencia que no existe total coincidencia al apreciar los diferentes rasgos de la creatividad en la gestión escolar de los directores: los directores de escuela encuestados tienen una visión muy positiva al evaluar



los rasgos de la creatividad en su gestión; los directivos del municipio tienen una apreciación menos positiva a partir de sus visitas de ayuda metodológica y especializada, pero reflejan la necesidad de que se preparen para evaluar este componente de la creatividad que ha sido muy poco tratado en el trabajo metodológico del municipio.

El criterio de los investigadores es que se necesita desarrollar acciones de superación y de trabajo metodológico con los directores de escuela para modificar su visión acerca de los rasgos de la creatividad en la gestión escolar para ponerlos en condiciones de transformación y perfeccionamiento de su desempeño profesional.

Conclusiones

Los directores de escuelas primarias del municipio Venezuela que fueron estudiados poseen criterios sobrevalorados acerca de la creatividad en su gestión escolar, criterios que son, en ocasiones, contradictorios con la visión que poseen los directivos del municipio sobre su desempeño.

Los resultados de la triangulación de la información de los instrumentos aplicados demuestran la necesidad de realizar acciones estratégicas de superación y trabajo metodológico con los directores de escuela y los dirigentes del municipio para lograr un reconocimiento de las insuficiencias que existen en la gestión escolar y transformar la situación y avanzar en el perfeccionamiento del proceso educativo de las escuelas.

Referencias bibliográficas

- Alonso, S. (2002). *Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED*.
<https://es.scribd.com/document/495577478/DIRECCION-ESTRATEGICA>
- Betancourt, J. (1998). *La creatividad una ciencia del futuro*. Editorial Academia.
- Caballero, P., Sánchez, S. y Belmonte, M. (2019). Análisis de la creatividad de los estudiantes universitarios. Diferencias por género, edad y elección de estudios. *Educación XXI*, 22(2), 213-234, doi: 10.5944/educXX1.22552
- Fariñas, G. (1997). Diagnóstico psicológico y evaluación escolar: actualidad y perspectiva. *Revista Cubana de Psicología*. 6 (3).
- Fernández, J. R., Llamas, F. y Gutiérrez, M. (2019). *Creatividad: Revisión del concepto*. *REIDOCREA*, 8, 467-483



- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Rev. Cubana Edu. Superior*, 37(2), 206-216.
- GRAFFE, G. J. (2019). Gestión educativa para la transformación de la escuela *Rev. Ped*, 23(68), 495-517.
- Marcone, P., Agudelo, M., Rojas, M., Godoy, J. y González J. (2020). Autopercepción de las competencias de creatividad de innovación en estudiantes universitarios en Ciencias de la Salud: Factores de desarrollo. *REOP. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 31(3), 64-85. doi: <https://doi.org/10.5944/reop.vol.31.num.3.2020.29262>
- Martínez, M. (2002). *Diagnóstico y Desarrollo de la Creatividad del Maestro*. <https://es.calameo.com/read/000233168900b3d732088>
- Mitjás, A. (1995). *Creatividad, Personalidad y Educación*. Editorial Pueblo y Educación.
- Palomino, M. R. y Flores, G. S. (2021). La creatividad una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de la Educación*. Volumen Especial
- Pla, R (2017). *Modelo del profesional de la educación. Sus competencias docentes*. Editorial Academia.
- Quimis, J. R, Barberán, J. P. Roca, P. (2019). Creatividad profesional: necesidad de la universidad actual. *Opuntia Brava*, 11(Número Especial), 35-44.
- Remedios, J. M. (2015). Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana. Curso 75 del Congreso Internacional Pedagogía 2014.
- Rivera, E. (2020). *Desarrollo de creatividad en docentes por medio de taller*. [Tesis en opción al grado de doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Cuauhtémoc Plantel Aguascalientes]. <https://www.ucuauhtemoc.edu.mx/educacionadistancia/comunidadead/application/ views/repositoriodesis/TesisfinalEduardoRiveraArteaga.pdf>
- Velázquez, N. y Valiente, P. (2019). La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Conrado*, 15(67), 97-104.