



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
FILOSÓFICAS Y HUMANÍSTICAS  
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS  
CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

**TEMA: EL ROL DEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL EN LOS  
NUEVOS ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA  
EDUCACIÓN, DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL  
DE LA PARROQUIA SAN SIMÓN CANTÓN GUARANDA  
PROVINCIA BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO 2010-2011**

**AUTORES**

**YÁNEZ BARRAGÁN NERVO DARÍO  
MORALES VELASCO NERVO ESTUARDO**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO EN OPCIÓN A  
OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN MENCIÓN EDUCACIÓN BÁSICA.**

**SAN MIGUEL**

**2011**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
FILOSÓFICAS Y HUMANÍSTICAS  
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS  
CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

**TEMA:** EL ROL DEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL EN LOS NUEVOS ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN, DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL DE LA PARROQUIA SAN SIMÓN CANTÓN GUARANDA PROVINCIA BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO 2010-2011

**AUTORES**

**YÁNEZ BARRAGÁN NERVO DARÍO  
MORALES VELASCO NERVO ESTUARDO**

**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**

**DRA. CECILIA RAMOS**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO EN OPCIÓN A  
OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN, MENCIÓN EDUCACIÓN BÁSICA**

**SAN MIGUEL**

**2011**

## **I. DEDICATORIA**

Dedico este trabajo investigativo a mis amados padres, esposa e hijas, personas que siempre estuvieron a mi lado animándome a la superación permanente.

NERVO DARÍO

Este trabajo dedico a las personas que tanto quiero y que están a mi lado, mis padres, esposa e hijos.

NERVO ESTUARDO

## **II. AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a la Distinguida Universidad Estatal de Bolívar, por su intermedio a la digna Facultad de Ciencias de la Educación, Sociales, Filosóficas y Humanísticas. De igual manera expreso mi eterna gratitud a los catedráticos que responsablemente me formaron.

**YÁNEZ BARRAGÁN NERVO DARÍO**

**MORALES VELASCO NERVO ESTUARDO**

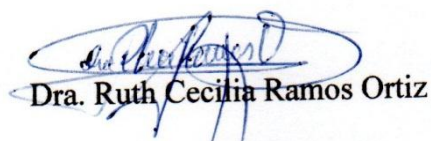
### III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

La suscrita Directora de Trabajo de Grado Dra. Ruth Cecilia Ramos Ortiz Docente de la Universidad Estatal de Bolívar, a petición verbal de parte interesada.

#### CERTIFICADA

Que la investigación y Trabajo de Grado desarrollado por los señores estudiantes: Nervo Darío Yáñez Barragán y Nervo Eduardo Morales Velasco, con el **Tema EL ROL DEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL EN LOS NUEVOS ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL, PARROQUIA SAN SIMÓN, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011.**

En mi calidad de asesora he dado las orientaciones requeridas para los estudiantes, durante el proceso como está establecido en el reglamento en el cronograma de actividades.



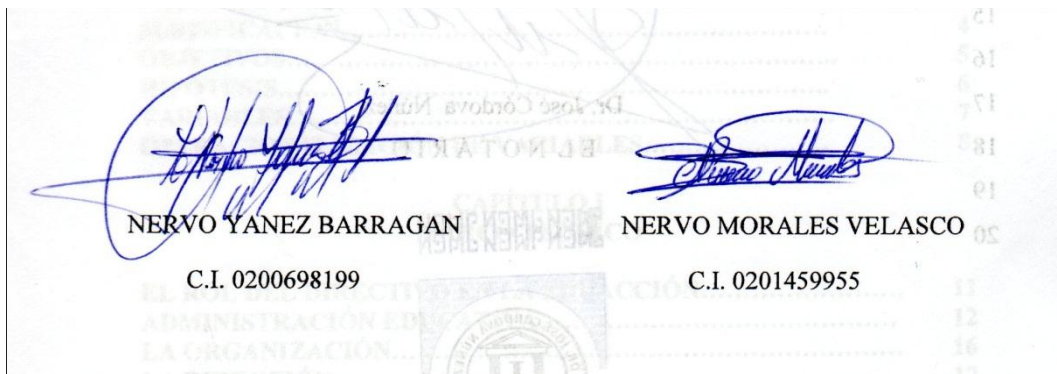
Dra. Ruth Cecilia Ramos Ortiz

**Directora De Trabajo De Grado**

#### IV. AUTORÍA NOTARIADA

Nosotros, Yánez Barragán Nervo Darío Morales Velasco Nervo Estuardo, declaramos, bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración confiero mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Estatal de Bolívar, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



The image shows two handwritten signatures in blue ink. The signature on the left is for Nervo Yánez Barragán, and the signature on the right is for Nervo Morales Velasco. Below each signature is the name and the identification number (C.I.) of the signatory. The background is a faint, light-colored document with some text and a circular stamp.

NERVO YANEZ BARRAGAN	NERVO MORALES VELASCO
C.I. 0200698199	C.I. 0201459955

# Dr. JOSÉ CORDOVA NÚÑEZ



R. DEL E.

NOTARIA  
PRIMERA

San Miguel  
Prov. Bolívar

## 1 RECONOCIMIENTO DE FIRMAS Y RUBRICAS

2 En la Ciudad de San Miguel, Cantón del mismo nombre, Provincia de Bolívar,  
3 República del Ecuador, hoy día lunes dieciséis (16) de mayo del dos mil once, ante  
4 mí, DOCTOR JOSE CORDOVA NÚÑEZ, NOTARIO PUBLICO PRIMERO DEL  
5 CANTÓN SAN MIGUEL, comparecen: los señores: Yáñez Barragán Nervo Darío,  
6 casado Morales Velasco Nervo Estuardo, casado, con el objeto de reconocer sus  
7 firmas y rúbricas, que obran al pie del documento que antecede. Al efecto, siendo  
8 conocedores de los delitos del perjurio e instruidos por mí el Notario, de la  
9 obligación que tienen de decir la verdad, declaran y manifiestan, que las firmas y  
10 rúbricas impresas en el mismo, son suyas propias, las mismas que utilizan en todos  
11 sus actos públicos y privados y como tal las reconocen; firmando en unidad de acto,  
12 de todo lo cual Doy Fe.-

13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20

Dr. José Córdova Núñez

EL NOTARIO

MEMEMEMEM



YÁÑEZ BARRAGÁN NERVO DARÍO  
C.I. 0200698199

MORALES VELASCO NERVO ESTUARDO  
C.I. 0201459955

## V. TABLA DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b>	
<b>HOJA DE GUARDA.....</b>	
<b>PORTADILLA.....</b>	
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....</b>	<b>III</b>
<b>AUTORÍA NOTARIADA.....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESÚMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>VIII</b>

<b>TEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>6</b>
<b>VARIABLES.....</b>	<b>7</b>
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>8</b>

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

<b>EL ROL DEL DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>LA DIRECCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE E Y A.....</b>	<b>18</b>
<b>LA GERENCIA INTEGRAL.....</b>	<b>21</b>
<b>FUNCIONES GERENCIALES.....</b>	<b>24</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>24</b>
<b>LA CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>25</b>
<b>LA TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>EL LIDERAZGO GERENCIAL.....</b>	<b>31</b>
<b>LA CALIDAD EN EDUCACIÓN.....</b>	<b>34</b>
<b>LA EDUCACIÓN VIRTUAL Y OTRAS PERSPECTIVAS.....</b>	<b>42</b>
<b>MARCO LEGAL.....</b>	<b>47</b>
<b>TEORÍA CONCEPTUAL.....</b>	<b>49</b>
<b>TEORÍA REFERENCIAL O CONCEPTUAL.....</b>	<b>51</b>



**CAPÍTULO II  
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>UNIVERSO Y MUESTRA.....</b>	<b>53</b>
<b>MÉTODOS.....</b>	<b>53</b>

**CAPÍTULO III  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

<b>COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>

**CAPÍTULO IV  
PROPUESTA**

<b>TÍTULO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>76</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>79</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>80</b>
<b>EVIDENCIA DE LA APLICACIÓN.....</b>	<b>96</b>
<b>RESULTADOS DE LA APLICACIÓN.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>

**VI. LISTA DE CUADROS DE LAS ENCUESTAS  
APLICADAS A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA  
MORAYMA OFIR CARVAJAL**

<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 1.....</b>	<b>55</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 2.....</b>	<b>56</b>
<b>CUADRO Y GRAFICO N° 3.....</b>	<b>57</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 4.....</b>	<b>58</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 5.....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 6.....</b>	<b>60</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 7.....</b>	<b>61</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 8.....</b>	<b>62</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 9.....</b>	<b>63</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 10.....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 11.....</b>	<b>65</b>

**VII. LISTA DE CUADROS DE LAS ENCUESTAS  
APLICADAS A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA  
MORAYMA OFIR CARVAJAL**

<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 1.....</b>	<b>66</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 2.....</b>	<b>67</b>
<b>CUADRO Y GRAFICO N° 3.....</b>	<b>68</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 4.....</b>	<b>69</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 5.....</b>	<b>70</b>
<b>CUADRO Y GRÁFICO N° 6.....</b>	<b>71</b>

## VIII. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo responde a la necesidad de demostrar la importancia del director institucional en los nuevos retos de la administración educativa, Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas que hemos dado a conocer sobre dirección o mando, y sobre coordinación. Por lo mismo, nos referimos a las que peculiarmente le corresponden en razón de ser el encargado directamente de la labor de vigilancia, es quien realmente ve que las cosas se hagan”, de quien depende en ultimo termino la eficiencia de todos los elementos administrativos anteriores. Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros. Es el transmisor, no solo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, sino a la vez, de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los profesores y empleados. Quizá, muchas de las deficiencias que se hallan en una institución educativa, puedan deberse a deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores. La Supervisión, según la Etimología significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Hoy más que nunca, se requiere en las instituciones educativas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión. La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: los docentes, los estudiantes, padres de familia, entre otros elementos que en forma directa o indirecta

intervienen en la consecución de los objetivos institucionales destinados a la consecución de las metas. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. Por lo que este estudio nace de un problema detectado en la Escuela Morayma Ofir Carvajal. Institución que necesita mejorar los niveles de administración. En tal sentido esta investigación contiene importante información científica la misma que permite buscar alternativas de solución al problema. La metodología utilizada permite trabajar con una población que brinda información importante, en cuya luz fue posible establecer las conclusiones generales y las respectivas recomendaciones. La formulación coherente de los objetivos permitieron encarrilar la investigación a una fase de propuesta científica, la misma que ofrece al lector importantes referencias científicas para que pueda elaborar el modelo de director que debe utilizarse en la escuela objeto de este estudio.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The present work answers to the need to demonstrate the importance of the institutional director in the new challenges of the educational administration, it is evident that the supervisor, as any other administrator, has to apply the rules that we have announced on direction or control, and on coordination. For the same thing, we refer to that peculiarly they him correspond in *raison d'être* the manager directly of the labor of vigilance, he is the one who really sees that the things do to themselves ", on whom there depends in last term the efficiency of all the previous administrative elements. It is the link that joins to the administrative body with the workers and employees, being in immediate contact with some and others. It is the transmitter, not only of the orders and information, Motivations, etc., of the top hierarchy, but simultaneously, of the worries, desires, dreads, hopes, reports, etc., of the teachers and employees. Probably, many of the deficiencies that are situated in an educational institution could owe to deficiencies in the preparation, action and care of the supervisors. The Supervision, according to the Etymology there means "to look from the high thing ", which induces the idea of a global vision. On the other hand, in his more own concept supervision is a process by means of which a person procesadora of a flow of knowledge and experiences assumes the responsibility of directing others to obtain with them proved that they are common. Today more that, is never needed in the educational institutions thinking men, capable of producing with high levels of productivity in a highly motivating environment towards his collaborators. To supervise really needs, to plan, to organize, to direct, to execute retroalimentar constant. It is required witness, dedication, perseverance, being necessary to possess individual characteristics in the person who fulfills this mission. The supervision is a technical and specialized activity that has as fundamental end use rationally the factors that him make possible the accomplishment of the processes of work: the teachers, the students, family parents, between other elements that in direct or indirect form they intervene in

the attainment of the institutional aims destined for the attainment of the goals. Today more than that, is never needed in the companies thinking men, capable of producing with high levels of productivity in a highly motivating environment towards his collaborators. To supervise really needs: to plan, to organize, to direct, to execute and retroalimentar constant. It is required witness, dedication, perseverance, being necessary to possess special individual characteristics in the person who fulfills this mission. For what this study is born of a problem detected in the School Morayma Ofir Oak grove. Institution that needs to improve the levels of administration. To this respect this investigation contains important scientific information the same one that allows to look for alternatives of solution to the problem. The used methodology allows to work with a population who offers important information, in whose light was possible to establish the general conclusions and the respective recommendations. The coherent formulation of the aims they allowed to put on the right lines the investigation to a phase of scientific offer, the same one that offers important scientific references to the reader in order that there could elaborate the model of the director who must be in use in the school object of this study.

## **INTRODUCCIÓN**

Los nuevos escenarios educativos a nivel mundial exigen la participación de verdaderos administradores de la educación, por lo tanto se aprecian importantes logros y adelantos que responden a la evolución de la ciencia y de la técnica.

En tal sentido este estudio contiene importantes capítulos, el Primer Capítulo responde a las referencias científicas, legales, conceptuales y referenciales, considerada la columna vertebral en cuya orientación se expresan los demás elementos de la investigación.

El Segundo Capítulo corresponde a las estrategias metodológicas, permitiendo seguir un proceso sistemático.

El Tercer Capítulo corresponde al análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas a la población investigada. El Cuarto Capítulo contiene la propuesta como una alternativa de solución al problema planteado.

El contenido de este trabajo investigativo servirá para que el lector exprese su juicio de valor en una relación dialéctica, que permita en algún momento categorizarlo.

**1.- TEMA:**

**EL ROL DEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL EN LOS NUEVOS ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN, APLICADO EN LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL DE LA PARROQUIA SAN SIMÓN CANTÓN GUARANDA PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO ESCOLAR 2010 – 2011.**



## **1. ANTECEDENTES**

No hay duda que el rol del directivo en los actuales escenarios educativos cumple un papel preponderante en la administración educativa. En el caso de toda la responsabilidad de la administración de recursos humanos, materiales y sobre todo del currículo educativo. Las naciones que han adoptado esta cultura demuestran que el rol del directivo llega a espacios que le permiten consagrarse como líder, lo que significa que el directivo está plenamente preparado para orientar a sus compañeros científicamente, tecnológicamente y humanamente la función que le corresponde a cada persona.

Es decir es un ingeniero que encuentra las estrategias, los medios adecuados para solucionar problemas y motivar a mantener un clima laboral importante que permita desarrollar la actividad educativa. En el caso del Ecuador recién se están sentando las bases para formar directivos que cumplan un rol que responda a las exigencias de una nueva cultura del conocimiento.

Todavía en varias instituciones educativas los directivos desconocen el verdadero rol que deben desempeñar, debido a que mantienen vigente viejos esquemas de dirección, es decir viven en la rutina revisando instrumentos curriculares, exigiendo disciplina en cuanto a horarios y otras situaciones, menos la asesoría científica, tecnológica y humana. En este contexto se encuentra la escuela antes indicada, por lo que exige una pronta alternativa de solución al problema formulado.

## **2. PROBLEMA:**

¿DE QUÉ MANERA SE PUEDE EJERCER EL ROL DEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL, EN LOS NUEVOS ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL DE LA PARROQUIA SAN SIMÓN PROVINCIA DE BOLÍVAR, DURANTE EL PERIODO ESCOLAR 2010 – 2011?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Este estudio constituye una necesidad ineludible de realizarlo, debido a que todavía no se ha realizado una investigación con respecto al rol del directivo institucional en la escuela Morayma Ofir Carvajal de la parroquia San Simón provincia de Bolívar.

De hecho asume gran importancia y a la vez novedad científica en el sentido de encontrar las alternativas de solución al problema formulado. Por otra parte existe el convencimiento que este estudio beneficiará la actividad administrativa educativa de esta institución y lógicamente de otras instituciones que buscan orientación y guía en problemas similares.

Así mismo motivará a los directores adentrarse en el mundo de un nuevo rol del directivo que responda a las necesidades del contexto educativo y trascienda a otros escenarios de la cultura universal. Para la realización de esta investigación dispongo de los recursos necesarios, el fundamento científico y sobre todo la voluntad de aportar con un granito de arena a la ciencia, manteniendo la esperanza de lograr un cambio social en los actores de la educación, especialmente de los directivos institucionales.

Este trabajo es pertinente porque está al alcance de las posibilidades, ya que se cuenta con el apoyo y colaboración de todos

## **4. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la importancia de ejercer el rol del directivo institucional en los nuevos escenarios de la administración educativa, para mejorar la calidad de la educación de la escuela Morayma Ofir Carvajal.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico que permita conocer el actual rol del directivo institucional, de la escuela Morayma Ofir Carvajal.
2. Determinar los factores que dificultan el desarrollo del rol del directivo institucional, que limitan mejorar la calidad de la educación.
3. Elaborar una propuesta innovadora a través de un modelo de dirección sustentado en el rol del directivo institucional que permita mejorar la calidad de la educación de la escuela Morayma Ofir Carvajal.

## **5. HIPÓTESIS**

**CON UN ADECUADO ROL DEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL SERÁ POSIBLE MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL DE LA PARROQUIA SAN SIMÓN CANTÓN GUARANDA PROVINCIA BOLÍVAR.**

## **6. VARIABLES**

### **INDEPENDIENTE**

Rol del Directivo Institucional.

### **INTERVINIENTE**

Nuevos escenarios de la administración Educativa

### **DEPENDIENTE**

Calidad de la educación.

## 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALAS O ÍTEMS	TÉCNICAS
El rol del directivo Institucional	Se entiende como el conjunto de cualidades profesionales que tiene un directivo institucional.	Administración educativa	Procedimiento administrativo. Modelos. Roles y organigramas. Dirección educativa. Clima laboral.	Cuestionario 1.-De acuerdo a su opinión el directivo institucional hace una administración positiva. 2.- Le satisface el servicio que presta la Institución. 3.- Las relaciones humanas entre docentes son positivas. 4.- Existen vínculos escuela familia y comunidad. 5.- Usted interviene en la toma de decisiones. 6.- El directivo institucional permite que los padres de familia participen en la toma de decisiones	Encuestas

## VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALAS O ÍTEMS	TÉCNICAS
Calidad de la educación	<p>Estructura educativa que responde a las necesidades de la sociedad y hace que los docentes, estudiantes sean competitivos con otros escenarios educativos.</p> <p>Competitivos con otros escenarios educativos.</p>	Desarrollo de competencias.	<p>Producción científica, técnica.</p> <p>Producción Humana.</p> <p>Solución a los problemas sociales.</p>	<p>Cuestionario</p> <p>1.-En su institución se identifica un clima laboral que permita desarrollar las actividades educativas con normalidad.</p> <p>2.- El director institucional promueve la información de nuevos líderes en la institución.</p> <p>3.- Usted tiene suficiente asesoría para responder a la nueva estructura curricular.</p> <p>4.- La educación que brinda su institución responde a las exigencias de los nuevos escenarios de la ciencia y de la técnica.</p>	Encuestas



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. TEORÍA CIENTÍFICA**

La educación ha tomado un nuevo rumbo de participación en el contexto social de las naciones, definitivamente no se puede hacer educación improvisando las actividades escolares. Hoy se habla de un sistema de administración educativa, la misma que acoge las funciones de la administración general. El propósito fundamental es aprovechar racionalmente los recursos, estos pueden ser humanos, materiales, tecnológicos, financieros y curriculares.

Para poder conducir una institución educativa al éxito se requiere de un administrador, es decir de una persona cuyas cualidades se expresen en conocimiento científico, que respete los derechos humanos, lo que quiere decir una persona culta, moral, ética, modesta, que tenga muy claro los objetivos educativos que persigue la institución para el cumplimiento de las metas.

Estas cualidades conllevan a determinar que un director, es un líder, con capacidad de motivar a sus compañeros a enrumbar a la institución enfrentando los nuevos retos de la ciencia y de la técnica. Frente a esta situación es importante enrumbar este trabajo demostrando el rol del directivo institucional en el contexto de los nuevos escenarios de la administración educativa. A este respecto existe mucha literatura científica de la cual se toma como fundamentos referenciales.

## **EL ROL DEL DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN**

En los últimos años se han presentado importantes cambios en el mundo, a los que no ha sido ajena la educación. El rol del directivo asume nuevas responsabilidades, lógicamente ajustadas a nuevos paradigmas de administración, lo que implica contar con nuevos perfiles para quienes ejercen cargos directivos en las instituciones educativas.

Las legislaciones educativas actuales tienen una filosofía que enfatiza la participación activa de todos los actores sociales de la educación dentro de una dinámica orientada a la construcción de proyectos educativos

La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo,

El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio – emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas tendremos que orientarnos más una, que a otra,

## **ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Desde que la educación se constituyó en el siglo XIX en un proyecto social económico, político y cultural como resultado de los procesos desencadenados en estos ámbitos por la Revolución Industrial y la caída de los gobiernos monárquicos, se convirtió en objeto de estudio filosófico y, posteriormente de distintas disciplinas como la Sociología, Psicología y las Ciencias Políticas, entre otras.

Conforme la educación fue ganando importancia dentro del nuevo orden mundial en el siglo XX, atrajo la conformación de una comunidad de investigadores, dedicados a dar cuenta de la compleja trama de elementos que entran en juego en el proceso de enseñanza aprendizaje, no solo a nivel pedagógico, sino también a nivel administrativo.

Por esta razón, la Administración disciplina aún joven con cien años de evolución y desarrollo, fue ofreciendo aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, de importancia fundamental para el desarrollo de una teoría capaz de dar cuenta de la administración de las organizaciones administrativas.

En el siglo XX ocurre en el campo de la administración una importante revolución epistemológica a partir de la puesta en escena del pensamiento sociológico alternativo al positivista de base catiana.

El Dr. George R. Terry la define como: “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”.<sup>1</sup>

Koontz y O’Donnell nos da la siguiente definición: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”<sup>2</sup>

V. Clushkov: “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente”<sup>3</sup>

Otros autores como: E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

J. D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

Peterson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

---

<sup>1</sup>Dr. George R. Terry. La Administración Pág. 6

<sup>2</sup>[www.monografias.com/.../administracion.shtml](http://www.monografias.com/.../administracion.shtml)Koontz y O’Donnell

<sup>3</sup>[www.monografias.com/.../administracion.shtml](http://www.monografias.com/.../administracion.shtml) V. Clushkov

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

F. Morstein Marx la concibe como: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad<sup>4</sup>.

La administración es la manera coordinada de alcanzar un fin con eficiencia y eficacia.

La Administración Escolar, es una disciplina que en los últimos tiempos ante la "sociedad de conocimiento" está haciendo un llamado a los actores educativos para que recuperen la capacidad de crear un nuevo futuro. Con mayor imaginación y con base en las posibilidades que somos capaces de visualizar como factibles.

---

<sup>4</sup><http://upver-admineducativa.blogspot.com/2007/09/concepto-de-administracin.html> E. F. L. Brech, J. D. Mooney, Plowman, F. Tannenbaum, Henry Fayol, F. Morstein Marx, Brook Adams.

Existe una nueva visión en donde las oportunidades y el cambio, han pasado de una visión mecanicista y causal de la naturaleza hacia una visión muy diferente. Similar a la de un escenario o un teatro diseñado.

La Supervisión y Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración.

De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

## **LA ORGANIZACIÓN**

La organización la ubicamos como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de Enseñanza Aprendizaje. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización. La organización y administración escolar son facilitadoras de la gestión pedagógica.

La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Un concepto sobre el tema, nos lo da Geoge Terry, cuando nos dice que: La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización dentro del proceso de E –A, busca entre otros objetivos lograr la SINERGIA EDUCATIVA, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

También podemos usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad del uso de los recursos académicos y materiales.

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación. Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva, según nos dice Bernardo Rojo.

“Principios de la Organización

1. Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir
2. Causa: Área de mando
3. Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas
4. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad”<sup>5</sup>

## **LA DIRECCIÓN**

La función Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de Enseñanza – Aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación Al concepto de Dirección nos dice que: La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización.

---

<sup>5</sup>[html.rincondelvago.com/principios-y-conceptos-de-organizacion.html](http://html.rincondelvago.com/principios-y-conceptos-de-organizacion.html) Bernardo Rojas  
Principios de la Organización



La función o etapa Dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar.

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales: a) el poder b) el liderazgo y c) el mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

1. Poder Coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
2. Poder de Recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
3. Poder Legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado
4. Poder Experto: se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendente entre subalternos y pares.
5. Poder Referente: se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

## **LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE**

La evaluación dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero, también ella pueda ser vista como el re-inicio del proceso, claro que ahora

con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales planteados.

Esto nos lleva a deducir que la Evaluación, cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

¿Cuál es la forma más precisa y pertinente de definir un proceso tan complejo como la Evaluación? De manera muy simplificada diremos que para el caso educativo esta puede ser definida como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes y del rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general.

La Dra. Verónica Viñas, definió la “Evaluación como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. Por su parte la Profesora María Moscopulos ha dicho al respecto lo siguiente: La Evaluación es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema. Algunas ideas más polémicas como las del educador Tito Larrondo, nos habla de que la evaluación será casi siempre un proceso subjetivo”<sup>6</sup>.

De allí que es posible extrapolar que el proceso evaluativo en educación, puede ser visto en dos momentos una evaluación que necesariamente debe ser objetiva, calificativa y estadística, pero también hay un momento de evaluación valorativa,

---

<sup>6</sup><http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>Verónica Viñas, Moscopulos, Larrondo

que está en las raíces etimológicas del concepto, y tiene que ver con aspectos más bien del plano axiológico, como así también de desarrollo cultural, conductual y social.

La evaluación debe plantearse como finalidad mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras. Podríamos simplificar diciendo que la evaluación es siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado. Por lo que jamás la evaluación debe ser confundida con la calificación, que si bien es parte integrante de la evaluación, no es la evaluación entendida como proceso de crecimiento.

Por lo que tampoco es licito y pertinente usarla, como muchas veces se ha usado y se sigue haciendo, como herramienta coercitiva ya que esto desnaturaliza el proceso E-A, en cualquiera de sus etapas.

Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es absolutamente necesario poder contar con una determinada metodología al llegar al momento evaluativo, de allí que se hable de controles, pruebas, exámenes, participación, autoevaluación, Cuestionarios de opiniones, análisis de actividades cumplidas, etc. En este caso lo único que no es pertinente y científico es la evaluación sin instrumento y sin objetivos detallados a acotar.

¿De qué se ocupa específicamente la evaluación? podríamos decir que entre sus tres centrales deberían estar las siguientes: a) quien o que grupo debe ser evaluado b) en qué proporción debe realizarse la evaluación, una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad c) de qué manera debe ser realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos d) finalmente y siendo tal vez lo

más importante para el educador , el educando y el proceso, ¿el por qué debo evaluar?

La evaluación en último caso permite y debe cumplir el papel de ser quien apoye el proceso calidad y excelencia educativa, ya que permite realizar las correcciones, las retroalimentaciones y fundamentalmente cumple el rol de ser quien indique cuando es necesario elevar los indicadores y objetivos, porque producto de las mejoras al PEA, ya se está en disposición de hacerlo.

## **LA GERENCIA INTEGRAL**

Una primera responsabilidad, en la investigación de todo tipo, consiste en aspirar a la máxima claridad de los conceptos. En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Peter Drucker establece de manera escueta este concepto: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización." Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna”<sup>7</sup>.

A su vez, Konosuke Matsushita considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo solidaridad empresarial”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Peter Drucker, La Dirección Empresarial Pág 35.

<sup>8</sup>Konosuke Matsushita. La Dirección.

El principio de dirección abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto.

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientarnos hacia una *gerencia integral*, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente."<sup>9</sup>



En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

---

<sup>9</sup>Jean-Paul Sallenave. Gerencia Integral, Pág 98.

Juan Manuel Manes nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural"<sup>10</sup>

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."<sup>11</sup>

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

¿Qué hacer?, es decir definir sus OBJETIVOS.

---

<sup>10</sup>[www.articuloz.com](http://www.articuloz.com) › Educación › Escuelas Juan Manuel Manes. Gerenciamiento institucional educativo.

<sup>11</sup>[www.articuloz.com](http://www.articuloz.com) › Educación › Escuelas Otoniel Alvarado Oyarce

¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN,

¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de CALIDAD pertinentes cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente.

## **FUNCIONES GERENCIALES**

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerencia son:

- “La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.
- El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos”<sup>12</sup>.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Resulta altamente útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado. Si

---

<sup>12</sup>www.articuloz.com › Educación. Stephen P. Robbins.

aprovechamos las sugerencias de Juan Manuel Manes, tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas:

- “Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional”<sup>13</sup>.

## LA CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL

Para Jean-Paul Sallenave, “tal como hemos señalado anteriormente, una de las tres fuerzas principales del triángulo gerencial es la **cultura**. La cultura determina la forma cómo funciona una empresa. La cultura se refleja en las estrategias, en las estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento empresarial, por lo que es vital algunas consideraciones al respecto”<sup>14</sup>.

La cultura organizacional consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los

---

<sup>13</sup>[www.articuloz.com](http://www.articuloz.com) › Educación › Escuelas Juan Manuel Manes. Gerenciamiento institucional educativo.

<sup>14</sup>[www.articuloz.com](http://www.articuloz.com) › Educación › Escuelas Juan Manuel Manes. Gerenciamiento institucional educativo.



cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediato o inmediato.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Son características de la cultura organizacional:

- La identidad de sus miembros: es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- El énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para la recompensa (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado).
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

Jean-Paul Sallenave “El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. La cultura organizacional cumple diversas funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- “Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes”<sup>15</sup>.

Es a través de la cultura de una empresa o institución educativa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

Las características del sistema organizacional generan un determinado **clima** que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

---

<sup>15</sup>[www.articuloz.com](http://www.articuloz.com) › Educación › Escuelas Jean-Paul Sallenave, Juan Manuel Manes. Gerenciamiento institucional educativo.

## **LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

La toma de decisiones en una organización influye en las siguientes funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planeación.

¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?

Organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

Dirección.

¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una baja motivación?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva

Para llegar a una adecuada toma de decisiones, se sugieren estos pasos:

- Determinar la necesidad de una decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

Quien toma decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Las tomas de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos o comités de trabajo. Quedan individualizadas en los momentos en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones.

Las ventajas del trabajo en grupo son:

- Información y conocimiento más completo
- Incremento de la aceptación de una solución
- Incremento de la legitimidad

Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los elementos de los ideales democráticos. Si quien toma las decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error, siempre y cuando nuestros grupos estén entrenados.

## **EL LIDERAZGO GERENCIAL**

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, tratándose de escuela, colegio, instituto o universidad.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos

relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

- “Fijar el rumbo. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.

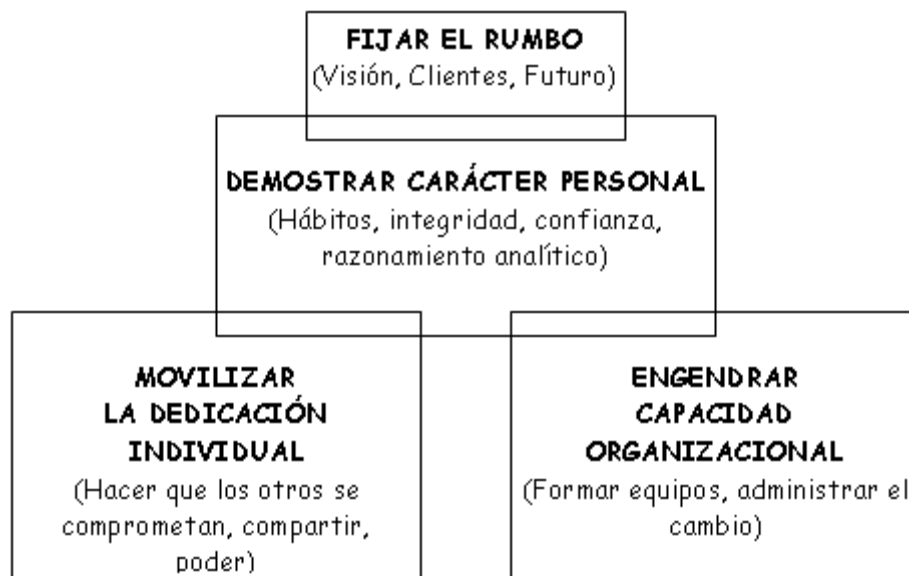
Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

- Demostrar carácter personal. Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también "credibilidad" y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una *imagen* positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.
- Movilizar la dedicación individual. Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a

los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.

- Engendrar capacidad organizacional. La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización<sup>16</sup>.

Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los clientes o usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.



<sup>16</sup>www.articuloz.com › Educación. DaveUlrich, Jack Zenger y NormSmallwood



## **LA CALIDAD EN EDUCACIÓN**

Etimológicamente la palabra calidad deriva del latín *qualitas* y según el diccionario de la real academia española significa, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie . El término en si resulta polifacético y a menudo subjetivo siendo actualmente uno de los conceptos más importantes en el mundo de las organizaciones, de allí su importancia en procurar delimitarlo.

El concepto de calidad proviene del ámbito económico industrial tomando mayor impulso a medida que la economía se tornó más competitiva convirtiéndose gradualmente en una variable cada vez más importante en la elaboración y prestación de bienes y servicios. Todo este proceso aceleró la adopción de distintas estrategias organizacionales que van desde la tecnificación empresarial hasta la capacitación de los recursos humanos.

En el mundo desarrollado la política de la calidad organizacional lleva varias décadas de aplicación, pero en nuestro país la misma comienza a desarrollarse recién a partir de la década del noventa por imposición de las multinacionales y las exigencias económicas externas. Si bien fueron varios los autores que abordaron su tratamiento, fue sin dudas Edwards Deming quien encontró mayor ascendencia luego de su publicación en 1982 del libro "Calidad, Productividad y Posición Competitiva" editado por el centro de Estudios de Ingeniería de Massachussets .En esa obra se detallan claves de la administración de calidad como por ejemplo "La calidad se mejora atendiendo al proceso más que al producto..."

“El líder debe gestionar para mejorar y no para castigar...”. Ahora bien , ¿ es fácilmente trasportable los principios de administración económica a los principios de administración escolar ?. Nuestra respuesta a este interrogante es enfáticamente negativa y en las líneas que a continuación se desarrollan trataremos de justificarlo.

Es evidente que la gestión institucional en general y la áulica en particular persiguen como uno de sus principales objetivos alcanzar los máximos niveles de calidad educativa, pero si bien cada Institución Educativa tiene su singular universo, no se puede desconocer que la tarea escolar no está dissociada de lo comunitario, por lo tanto alcanzar la calidad educativa implica un compromiso de los diferentes sectores sociales con ello.

Sobre el particular existe mucha y diversa bibliografía que procura definir a la misma, en esta oportunidad se ha seleccionado para tal fin los considerandos prescriptos en la obra de Ferrer Tiana, quien sostiene las dificultades para abordar con cierta precisión el concepto de calidad educativa debido a su complejo tratamiento, es por ello que le otorga a la misma un carácter de polisemia y complejidad, ya que calidad significan cosas diferentes para distintos observadores y grupos de interés, resultando generalmente controvertidas las definiciones acerca de la misma.

Asimismo también hay que reconocer que existen perspectivas diferentes en su abordaje, y según la misma obra, hay que realizarlo desde dos enfoques, uno de características macroscópicas, que incluye al conjunto del sistema educativo, y otra aproximación de características microscópica, centrada en una institución educativa o programa educativo concreto.

Es tan complejo de definir a la calidad educativa como diversos son los criterios utilizados para ponderarla. De acuerdo a la obra de Samuel Gento Palacios algunas de las dispersiones conceptuales en la definición de la misma se derivan de hechos como los siguientes:

- La educación es una realidad compleja en sí misma, ya que afecta a la totalidad del ser humano, entidad ciertamente compleja multidimensional e imprevisible.
- Existen notables diferencias entre las conceptualizaciones sobre educación, de ahí las frecuentes discrepancias sobre sus metas .
- La actividad mental no es evidente, ya que solo puede inferirse a través de los efectos que produce debido a que el intelecto no es fácilmente "medible".
- El educador es un ser libre y en el ejercicio de su libre albedrío sus comportamientos en definitiva responden a sus íntimas convicciones.
- La sola enunciación de lo anterior es más que suficiente para comprender su complejo abordaje.

La educación es la interacción humana en la cual, sobre la base de un potencial biológico, seres humanos con la mediación de otros, se apropian la cultura que los constituye en la clase peculiar de ser humano que son, tanto en el sentido colectivo como en el personal, para crear su propia versión particular de la misma, que es su personalidad.

Esa apropiación-mediatización genera las competencias humanas (significados, destrezas, actitudes) que se requieren en esa particular colectividad para ser miembro de ella y reproducirla en su estructura, fines y "buen" funcionamiento y transformarla a tono con los cambios que se producen en el entorno natural y cultural. La existencia y buen funcionamiento de la sociedad (estado de salud)

está en directa relación con la educación. Decimos que la educación es de "calidad" cuando persigue ciertos fines sociales que estimamos valiosos y los logra de manera creativa, eficiente y efectiva. La calidad de la educación es relativa a los valores y fines sociales a los que sirve.

Existe en nuestra América una larga tradición que configura los elementos principales de lo que podríamos llamar una pedagogía latinoamericana. En esta pedagogía reconocemos tres fines que la definen. Primero la educación como instrumento de liberación política y social. Segundo, la formación integral del ser humano como meta y contribución de la escuela a dicha liberación. Tercero, el desarrollo de la razón o el pensamiento como tarea central de la escuela que busca promover el desarrollo humano y la liberación.

La estrategia principal para el logro de estas finalidades es la creación de un plan de estudios o currículo, que fomente el desarrollo humano integral del educando.

Al lado de las constantes críticas a los resultados de nuestro servicio educativo, la búsqueda de las calidades hoy una tarea que se debe asumir responsablemente, a partir de un estudio preciso de la entidad de la cual formamos parte como agentes principales.

La gerencia, como una actitud favorable a los cambios positivos, tiene que asimilar lo que hay de experiencia próxima o lejana en cuanto a la calidad. Del mismo modo, debe emplear las herramientas apropiadas para todo el proceso de mejoramiento. Hitoshi Kume, por ejemplo, considera “que son útiles aplicar en nuestro estudio el análisis de Pareto, los diagramas causa-efecto, los histogramas, los diagramas de dispersión, las gráficas de control<sup>17</sup>”.

---

<sup>17</sup>[www.calidadeducativa.edusanluis.com](http://www.calidadeducativa.edusanluis.com). Hitoshi Kume.

Tomando como referencia las experiencias existentes en las empresas y entidades de servicio, una búsqueda de calidad significa cumplir los siguientes pasos:

### **PRIMER PASO: SELECCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA**

- A. Revisión de antecedentes, mediante una exploración que debe utilizar herramientas y procedimientos apropiados.
- B. Listar los problemas más significativos en las distintas áreas.
- C. Preselección de los problemas de mayor importancia en el momento, para proceder a su análisis, con fines de solución.
- D. Jerarquización de los problemas más importantes, utilizando matrices de selección que faciliten la toma de decisiones considerando especialmente el impacto de la solución, la rapidez de la solución y la participación responsable del grupo.
- E. Seleccionar y chequear el problema considerado en primer lugar, para dar paso a una solución.

### **SEGUNDO PASO: CLARIFICAR Y SUBDIVIDIR EL PROBLEMA**

- A. Clarificar y cuantificar.
- B. Subdivisión del problema y selección de subdivisiones en base a datos de información.

### **TERCER PASO: ANALIZAR LAS CAUSAS RAÍCES**

Es un paso importante en el análisis del problema, para deslindar causas de efectos, de modo que se facilite la solución.

### **CUARTO PASO: ESTABLECER NIVELES EXIGIDOS (METAS)**

Definir el nivel exigido en el indicador, según las posibilidades reales dentro del tiempo y los recursos disponibles.

## **QUINTO PASO: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES**

QUÉ QUIÉN CUÁNDO

## **SEXTO PASO: IMPLANTAR LAS SOLUCIONES.**

Comprende, como elementos:

QUÉ QUIÉN CUÁNDO CONTROL ACCIÓN

- A. Chequear los niveles alcanzados en los indicadores.
- B. Evaluar el impacto de las mejoras incorporadas.

## **SÉPTIMO PASO: ESTABLECER ACCIONES DE GARANTÍA**

- A. Normalización de las prácticas operativas.

Fomento de una nueva cultura empresarial

Capacitación al personal según nuevos procedimientos

Inducción del personal que ingresa.

- B. Entrenamiento en los nuevos métodos y procedimientos. Por ejemplo:
- C. Dar a conocer los resultados.

## **CAMBIO E INNOVACIÓN COMO UNA CONSTANTE**

Con la mentalidad de que los cambios deben ser vistos más que como un peligro como una oportunidad en la cual nosotros debemos ser agentes, Peter Drucker manifiesta que "una tarea igualmente importante para la alta gerencia en la empresa de la sociedad futura será balancear sus tres dimensiones: como organización económica, como organización humana y como organización social, cada vez más importante"<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Peter Drucker, Alta Gerencia en la Empresa.

Como preparación para la sociedad que está por llegar, Drucker considera de prioridad estudiar: la empresa futura, las políticas de personal, la información externa (como en el caso de la revolución informática) y los agentes de cambio. Con la experiencia propia del gran maestro, Drucker nos advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo.

Lo inevitable de los cambios hace que las organizaciones aspiren a ser capaces de la reestructuración en aspectos operativos, financieros, comerciales, informáticos, de tal manera que sean capaces de anular los paradigmas innecesarios en el momento oportuno.

Fernando D'AlessioIpinza considera que en las estrategias modernas del cambio son herramientas aplicables, según los requerimientos de cada organización:

- “El planeamiento estratégico
- La calidad total (TQM)
- La reingeniería (reestructuración)
- El benchmarking (referenciación)
- El outsourcing (tercerización)
- La tecnología de información
- Los procesos
- La innovación y la creatividad
- Los nuevos paradigmas
- La cultura y el clima organizacional
- Los costos por actividad
- La productividad total de los factores”<sup>19</sup>

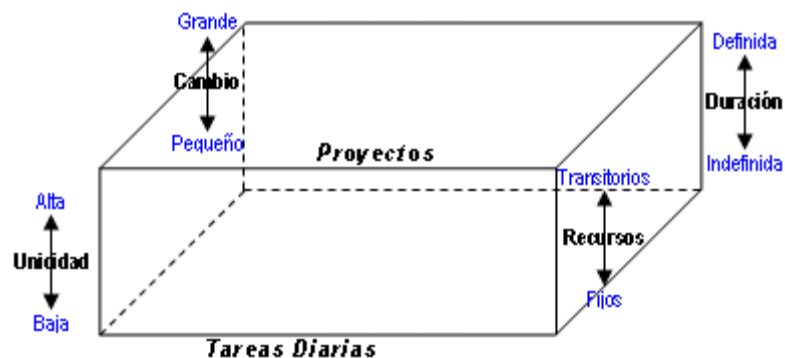
---

<sup>19</sup>Fernando D'AlessioIpinza. La organización.

Por ejemplo, considerando el outsourcing (como la transferencia del control de un proceso interno de una organización a un tercero) se ha logrado aplicarlo con más intensidad en el área de tecnología y sistemas. Ben Scheneider da a conocer que "en esas actividades existieron ciertos gerentes de tecnología que se resistían a ver los beneficios del outsourcing por temor a perder sus puestos de trabajo"<sup>20</sup>.

Sin embargo, otros más audaces descubrieron que eso no era cierto, y cada vez más son los mismos ejecutivos de informática quienes muestran el camino del outsourcing. El mayor beneficio reportado es un mayor acceso a las habilidades de los especialistas en tecnología con un costo muy reducido. El gerente y el personal clave del área permanecen en labores de planeamiento estratégico, supervisión de contratos y seguimiento de indicadores del nivel de servicio ofrecidos por el proveedor."

Para llevar por buen rumbo el cambio, lo concreto es generar proyectos cuyas características "son bastante diferentes de las de las actividades de la rutina diaria de nuestras organizaciones. Los proyectos tienen fechas de finalización y resultados definidos y tienen que ver con la unicidad, el cambio y el uso de recursos transitorios, mientras que la rutina, las operaciones diarias de nuestras organizaciones tienen que ver con la estabilidad, la continuidad y la repetición."



<sup>20</sup>Ben Scheneider. Actividades de los gerentes.



## **LOS PROYECTOS Y EL CAMBIO**

Como puede prevenirse, la importancia de los proyectos está en que deben estar alimentados por enfoques y aptitudes de dirección distintos a los de gestión común y rutinaria. La innovación y una cuidadosa estructuración son precisamente ingredientes diferenciadores de los proyectos que servirán de soporte al cambio satisfactorio.

## **LA EDUCACIÓN VIRTUAL Y OTRAS PERSPECTIVAS.**

Sin lugar a dudas, toda organización para la educación en la virtualidad necesita una estructura particular. Las organizaciones educativas virtuales deben gestionar tanto los procesos que afectan a los estudiantes (gestión académica) como los que afectan a la docencia (gestión docente). Pero la forma de hacerlo será diferente. Además, las organizaciones no presenciales, según cuál sea su modelo pedagógico, deberán gestionar también la producción o edición de materiales educativos.

La gestión de una acción educativa virtual se encamina en función de los siguientes parámetros:

No presencialitas. La organización virtual actuará en el ámbito de la a sincronía, es decir de la no-coincidencia en el espacio ni en el tiempo. Esto condiciona, sin duda, su modelo organizativo. En otros términos, el tiempo es totalmente abierto, sin el horario tradicional.

**Transversalidad.** Es importante que exista un nivel de transversalidad en la gestión de cualquier organización virtual. La virtualidad facilita los procesos transversales y los optimiza. Lo que es válido para una materia o curso, para un grupo de personas, puede ser válido también para otros muchos. Tener en cuenta este principio y trabajarlo de forma coherente con el modelo educativo ayuda a homogeneizar o a armonizar todos los procesos de gestión, tanto académica como docente. Esta transversalidad, además, favorece el trabajo multidisciplinar entre las diferentes áreas o ámbitos de actuación.

**Globalidad.** Los procesos de gestión deben actuar de forma sistémica en el marco de la organización. Los procesos deben ser coherentes entre sí y de esta forma garantizar la cohesión organizativa de toda la universidad u organización. No se gestiona únicamente desde una perspectiva (estudiante, profesor, organización, etc.) si no que la organización virtual permite y favorece los procesos de gestión global, desde todas las perspectivas. Un mismo proceso organizativo puede – debe– ser afrontado desde diversas perspectivas según quienes sean sus usuarios, pero el resultado será siempre un proceso global

Está claro que no existe una única forma de organizar una institución educativa, ni convencional ni virtual, pero sí que parece evidente que el modelo organizativo que se adopte para la gestión y la administración tiene claras consecuencias en el funcionamiento de la organización y por tanto, en el facilitar o no el logro de sus objetivos. De ahí la importancia de organizar las tareas a partir del modelo educativo, es decir, de situar la gestión al servicio de la aplicación del sistema educativo.

La institución debe poner las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación al servicio del estudiante, es decir, a favor del

proceso de aprendizaje. La tecnología será un medio, un valor añadido, pero no una finalidad en sí misma.

Los entornos virtuales de aprendizaje deben ser el principal espacio de comunicación entre la comunidad virtual que forma la organización o institución de formación. Estos espacios deben permitir la relación de los estudiantes entre ellos, de los estudiantes con los profesores y de los profesores entre sí, así como de cualquier miembro de la comunidad con la organización y viceversa.

Los entornos virtuales de aprendizaje son lugares en los que se encuentran las materias de estudio, así como los materiales de aprendizaje. Los estudiantes y los profesores forman parte de la comunidad. Cada materia de formación debe disponer de una serie de posibilidades de trabajo: debates, foros, mensajes electrónicos, actividades, enlaces, etc. Los materiales de aprendizaje, como ya hemos observado, deberán permitir la interacción y la construcción colectiva del conocimiento.

Es indudable el valor de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) en la educación. La inmensa cantidad de información disponible en medios digitales, el alcance y penetración de la televisión educativa, el uso de la computadora para realizar simulaciones y ejercicios interactivos y sobre todo la vastedad e inmediatez de Internet son algunos claros ejemplos de las bondades de la tecnología que hacen posible mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

En el caso del tradicional sistema escolarizado, vale la pena reflexionar que la incorporación de tecnología, por sí sola no es garantía de un aprendizaje significativo y que su uso no sustituye la importante labor del docente, sino que la complementa. De este modo, debemos considerar a las TICs como medios

alternativos que enriquecen y apoyan el quehacer docente, pero que de ninguna manera son el único o el mejor medio de lograr que nuestros estudiantes aprendan.

Es importante tomar en cuenta las ventajas y desventajas de utilizar determinadas tecnologías basándonos en un análisis del tipo y nivel del servicio propio de cada entidad. Así, un Instituto, bien puede dedicarse a la formación inmediata de técnicos profesionales para la industria de la construcción, la mecánica, la electrónica y otras especialidades. La universidad, a su vez, tendrá la característica más alta de la experimentación y la investigación en el momento de usar dichas tecnologías. Igualmente, siempre se considera el contexto inmediato, las exigencias de las empresas y de la sociedad, tratando de sacar el máximo provecho de ellas y minimizando los puntos débiles.

## **CONCLUSIONES**

- La gerencia, más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.
- El gerente tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores.
- Las empresas y las organizaciones educativas modernas, cada vez con más frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas nuevos o conflictos a través de las mejores tomas de decisiones.
- Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente.

- Nuestra motivación, al lado de una sólida inteligencia emocional, debe llevarnos a la aspiración del liderazgo de nuestras personas y de nuestras instituciones, en un contexto dinámico y de gran apertura comunicativa.
- Toda persona que tiene una responsabilidad en una organización, y con mayor razón los directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones.
- A todos les compete trabajar por una cultura positiva en la entidad, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.
- Cuando estamos comprometidos con la gestión de calidad del servicio educativo tengamos en cuenta la sentencia de Philip Crosby: " En un verdadero enfoque de cero defectos, no existen cosas sin importancia".
- Más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a nuestras tareas, un ingrediente que hace feliz nuestro quehacer profesional es el impulso de la innovación, que será de beneficio para todos.

## **1.2.MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR**

Este estudio se sustenta y fundamenta legalmente en la Constitución del Ecuador a través de la Sección Cuarta Cultura y Ciencia:

Art. 25, el mismo que hace la siguiente referencia: “Toda persona tiene derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico..... Lo que demuestra la legalidad de incursionar en el campo investigativo en este caso en el educativo.

De igual manera en la Sección que corresponde a la Educación:

Art. 29 manifiesta: “La educación potenciará las capacidades y talentos humanos orientados a la convivencia democrática, la emancipación, el respeto a las diversidades y a la naturaleza, la cultura de paz, el conocimiento, el sentido crítico, el arte, y la cultura física. Preparará a las personas para una vida cultural plena, la estimulación de la iniciativa individual y comunitaria, el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

### **LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL, DE LOS PRINCIPIOS GENERALES:**

Art. 1 “La presente Ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del buen vivir.....

Art. 2 Principios. La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos conceptuales y

constitucionales que sustentan definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo.

Universalidad: La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población.

a). Los fines de la educación: El desarrollo pleno de la personalidad de las y los estudiantes que contribuya a lograr el conocimiento y el ejercicio de sus derechos.

b) Desarrollo de la identidad nacional.

c) Desarrollo de capacidades.

d) Garantía a la libre información.

## **CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**

En el Art. 37 del Código de la Niñez y la adolescencia manifiesta que los niños y niñas adolescentes tienen derecho a una educación de calidad de igual manera en el Art. 39 manifiesta sobre los derechos y deberes de los progenitores con relación al derecho de la educación.

### 1.3.TEORÍA CONCEPTUAL

**Administración:** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc. De la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

**Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo.

**Clima Laboral:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas.

**Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

**Rol del Directivo:** Se manifiesta en la capacidad para administrar racionalmente los recursos, sean estos humanos, financieros, técnicos, el conocimiento y sobre todo el currículo educativo.

**La toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas



se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, actividad educativa.

**Líder:** A aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo.

**Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar.

**Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto.

## **1.4.TEORÍA REFERENCIAL O CONTEXTUAL**

### **HISTORIA DE LA ESCUELA**

La escuela Morayma Ofir Carvajal, fue fundada el 20 de junio de 1960, con el nombre de Rosa Zárate. La misma que entró en funciones en lo que en la actualidad es el sub Centro de Salud de la parroquia San Simón, en sus inicios se laboraba en dos jornadas, por ese entonces la institución contaba con tres docentes, su primera Directora fue la Señora Imelda Dávila. Cabe anotar que esta institución educaba únicamente a niñas.

El paso del tiempo determinó que asuma la dirección la Srta. Maestra Aureola Montero, persona muy respetada y querida por ser nativa de la parroquia, quien entre sus múltiples actividades y responsabilidades tomó la decisión de cambiar el nombre de la escuela y ante las autoridades pertinentes se hizo las gestiones para que la institución adopte en nombre de Morayma Ofir Carvajal, que se lo conserva en la actualidad. El Ministerio de Educación tomó la decisión de entregar un local propio, esta institución educa a niños y niñas de los dos sexos.

En la actualidad esta institución se encuentra administrada por el Lcdo. Nervo Yáñez Barragán, la institución cuenta con seis profesores de grado, un profesor de Cultura Física, un profesor de computación, un profesor de Ciencias Naturales y un auxiliar de servicios. La población estudiantil alcanza a 66 estudiantes de los cuales 34 son varones y 32 mujeres.

Esta investigación se realizó con la finalidad de identificar los problemas por las que atraviesa la escuela objeto de este estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

**2.1. POR EL PROPÓSITO:** Aplicada.

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** La presente investigación se aplicó en la escuela Morayma Ofir Carvajal de la parroquia San Simón provincia de Bolívar. Dado a sus características se identifica con la investigación de:

Por otra parte responde a la investigación:

**2.2. POR EL NIVEL.-** Esta investigación es de carácter descriptiva la misma que responde a la necesidad de describir el problema planteado. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. De igual manera mantiene coherencia con todos los elementos de la investigación.

**2.3. POR EL LUGAR.-** Dada sus características se identifica con la investigación de campo, ya que se obtuvo información en esta institución educativa.

Además es documental y bibliográfica. Para nuestro trabajo recopilamos información basándonos bibliografía especializada.

#### **2.4.-TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS**

##### **TÉCNICA LA ENCUESTA**

Para este estudio se utilizó la encuesta instrumento que permite llegar al encuestado sin dificultades, dado que su cuestionario es fácil y confiable. Además este instrumento permitió establecer una importante relación entre el encuestador y el encuestado, de esta relación se obtuvo información complementaria, la misma que permitió fundamentar las conclusiones generales.

## 2.5. DISEÑO POR LA DIMENSIÓN TEMPORAL

Este estudio se trabajó con una muestra de 30 personas, de las cuales 9 son docentes y 21 padres de familia. Por ser una muestra pequeña no hace falta aplicar una fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra. Sin embargo se aplicará el sistema estratificado.

## 2.6. UNIVERSO Y MUESTRA

ACTORES	ENCUESTADOS
Docentes	9
Padres de familia	21
Total	30

## 2.7. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizarán las herramientas de la estadística descriptiva a través de cuadros de frecuencia, gráficos y sus respectivos análisis e interpretación de resultados.

## 2.8. MÉTODOS

Los métodos seleccionados para este estudio son los siguientes:

**Método Inductivo:** Este método permitió utilizar sus cuatro etapas básicas, la observación, el registro de todos los hechos, el análisis y la clasificación de todos los hechos la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y, la contrastación.

**Método Deductivo:** El argumento deductivo se contrapone al método inductivo, en el sentido de que se sigue un procedimiento de razonamiento inverso.

**Método Histórico Lógico:** Este método orienta la investigación a que en la Sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa sino que es el resultado de un Largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. En esta oportunidad fue posible estudiar la evolución del problema en cuanto se refiere al rol del directivo institucional.

### CAPÍTULO III

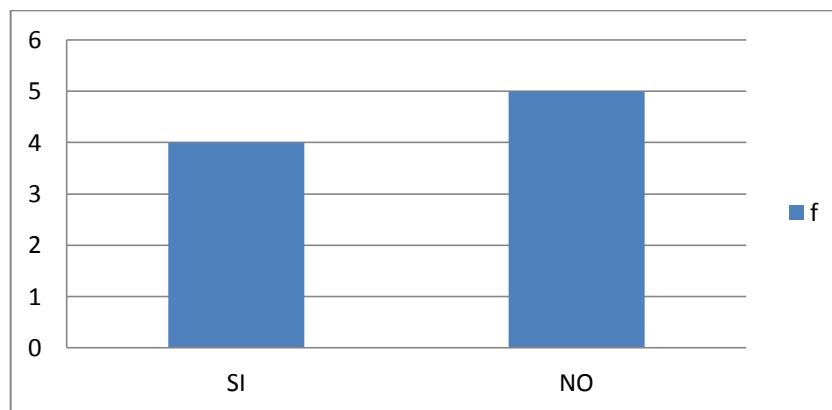
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL

**Pregunta N° 1. ¿De acuerdo a su opinión, el papel del director de su institución educativa, cumple su función, como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo?**

**Tabla N° 1**

X	f	%
SI	4	45
NO	5	55
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 1**



**Fuente:** Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

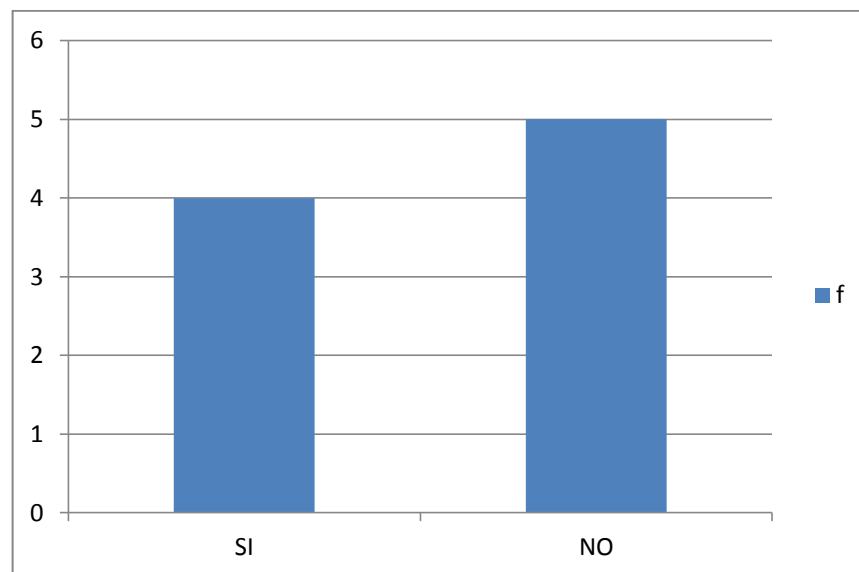
**Análisis e interpretación de resultados:** A este respecto los encuestados manifiestan que su director institucional tiene ciertas dificultades para desempeñarse como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa. Sin embargo hay quienes manifiestan lo contrario. Lo que demuestra que existen ciertas confusiones para entender un lenguaje administrativo gerencial.

**Pregunta N° 2 ¿El director de su institución planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones?**

**Tabla N° 2**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>4</b>	<b>45</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>55</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 2**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

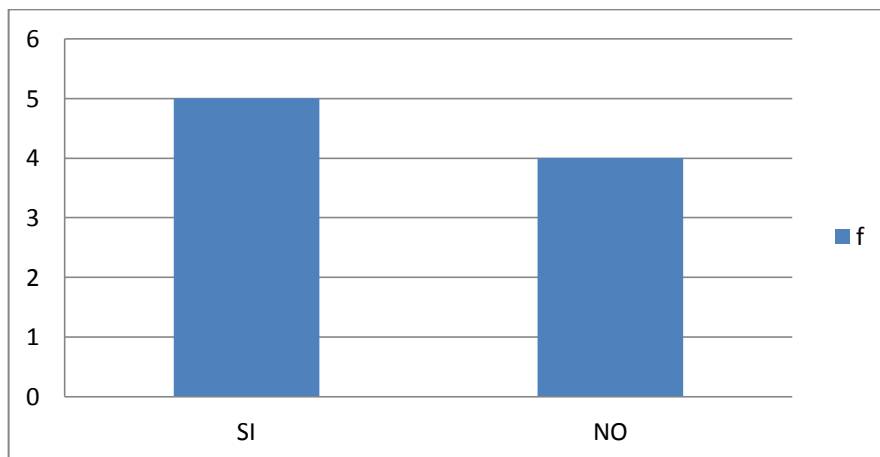
La información demuestra que el director de la escuela escasamente planifica, organiza, dirige, coordina y mantiene un sistema de control. Sin embargo se aprecia cierta empatía con el directivo. Lo que se deduce que existen ciertas diferencias entre el personal docente.

**Pregunta N° 3 ¿El director de su escuela requiere de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas.**

**Tabla N° 3**

X	f	%
SI	5	55
NO	4	45
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 3**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

Para una gran población de encuestados el director institucional requiere de ciertas actitudes carismáticas, requiere capacitación y ser abierto al cambio. Tal situación no está en la percepción de otro grupo. Su opinión es favorable para el director. Lo que demuestra que posiblemente existen dos grupos con opiniones contradictorias.

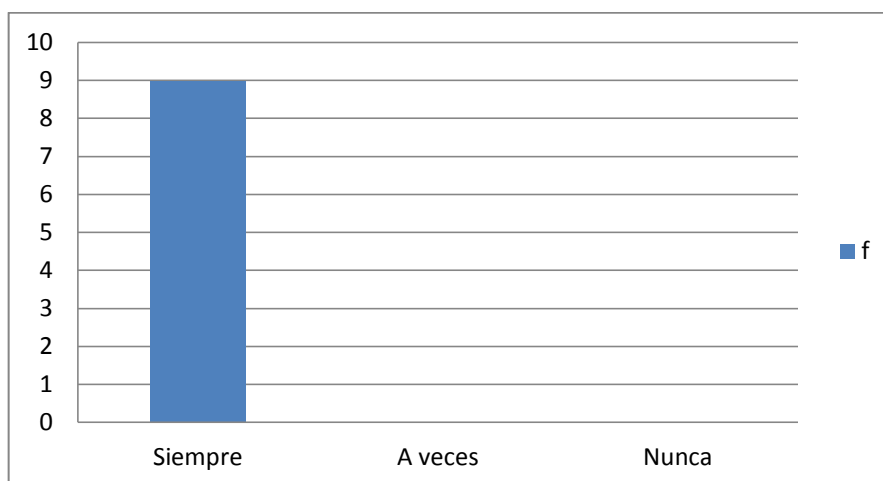


**Gráfico N° 4 El directivo institucional tiene capacidad para resolver los problemas en forma racional y conocimientos del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio?**

**Tabla N° 4**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>A veces</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nunca</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 4**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

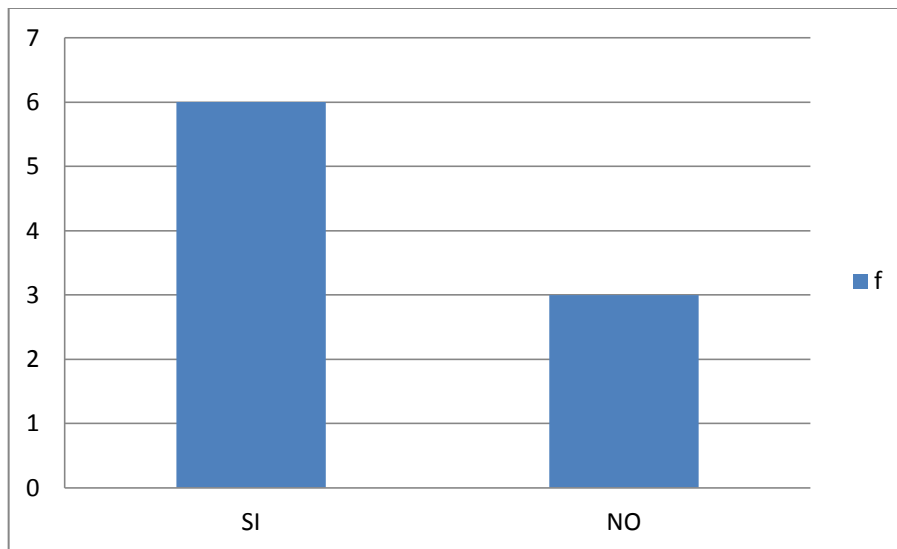
La información demuestra que el directivo institucional, tiene capacidad para resolver los problemas en forma racional tiene conocimientos del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio. Esto demuestra que el director es un hábil ingeniero para adoptar una alternativa prudente para solucionar los problemas.

**Pregunta N° 5 ¿El directivo institucional tiene conocimiento y capacidad para utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el proceso educativo?**

**Tabla N° 5**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>6</b>	<b>66</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>34</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 5**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados.**

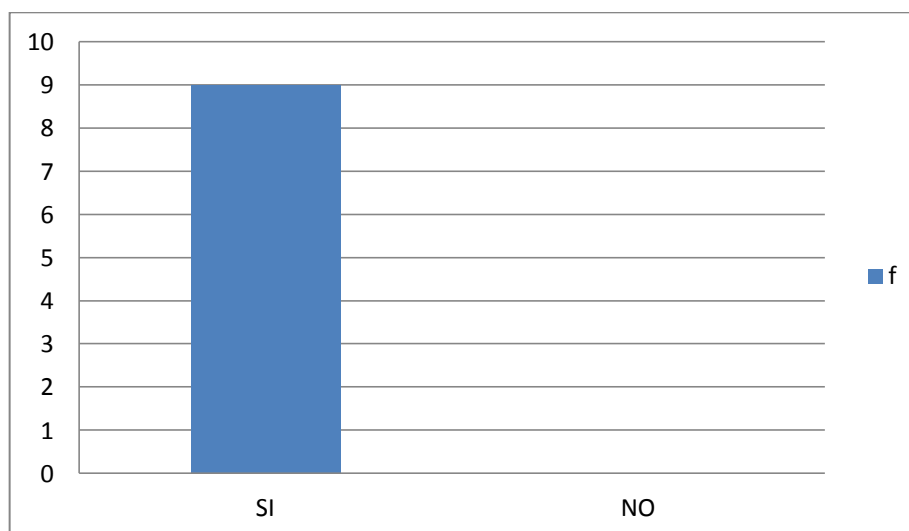
En cuanto a esta pregunta los encuestados sostienen mayoritariamente que el directivo institucional conoce y utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Sin embargo se aprecia que algunas personas no abalizan la opinión favorable que se presenta a favor del directivo.

**Grupo N° 6 ¿El directivo institucional permite que todos los actores sociales de la educación participen en la toma de decisiones?**

**Tabla N° 6**

X	f	%
SI	9	100
NO	-	.
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 6**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yánez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

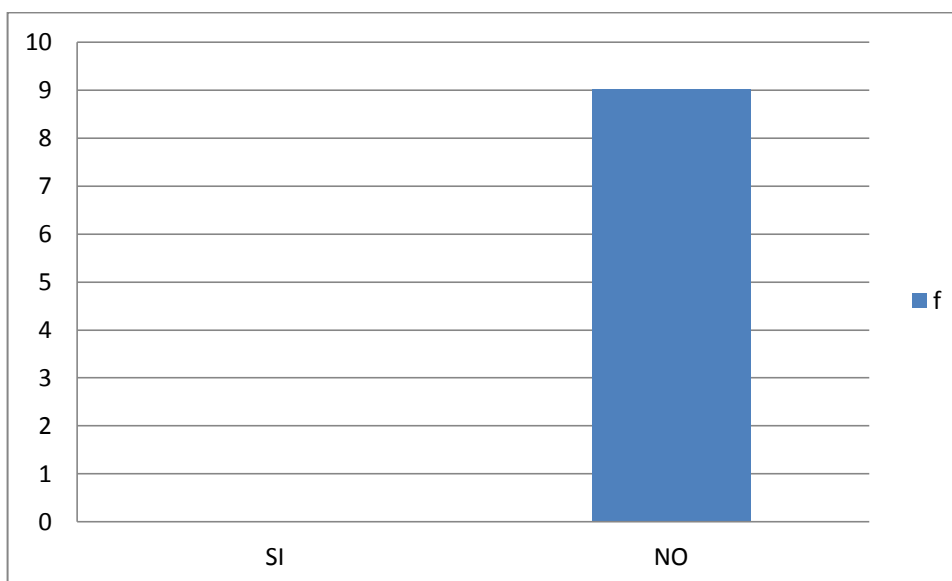
Definitivamente los encuestados demuestran que el directivo motiva a sus compañeros a la participación en la toma de decisiones, demostrando capacidad, respeto por las opiniones de sus compañeros, esto permite mantener un clima laboral importante, facilitando el desarrollo normal de las actividades educativas.

**Pregunta N° 7 ¿En su institución se identifica un clima laboral que permita desarrollar las actividades educativas con normalidad?**

**Tabla N° 7**

x	f	%
SI	0	0
NO	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 7**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

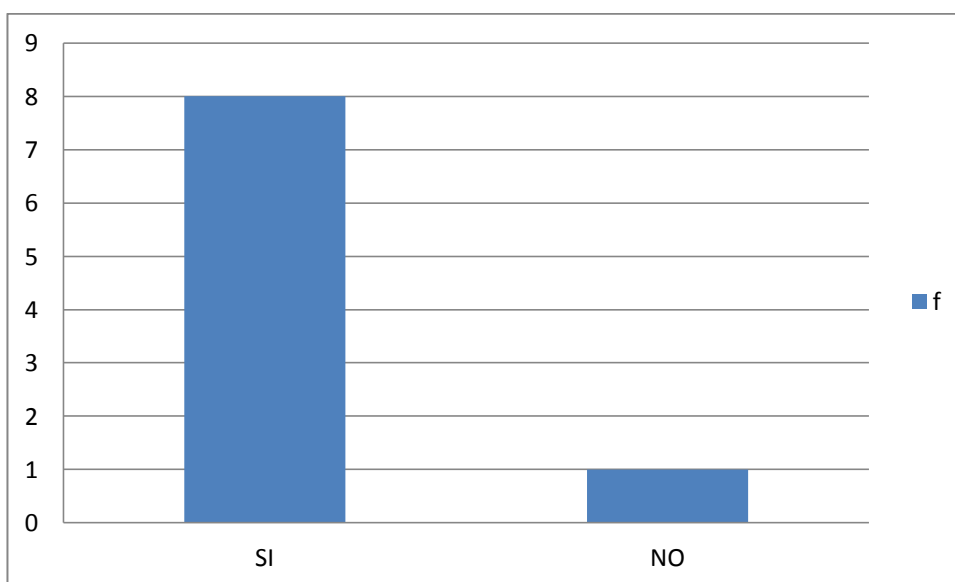
Definitivamente el directivo institucional tiene problemas para mantener un clima laboral estable, las actividades educativas se tornan problemáticas y no responden a las exigencias del entorno educativo. Lo que se deduce que no existen intenciones para hacer una importante administración y sobre todo la de descubrir nuevos líderes.

**Pregunta N° 8 ¿El director institucional promueve la formación de nuevos líderes en la institución?**

**Tabla N° 8**

X	f	%
SI	8	88
NO	1	12
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 8**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yánez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

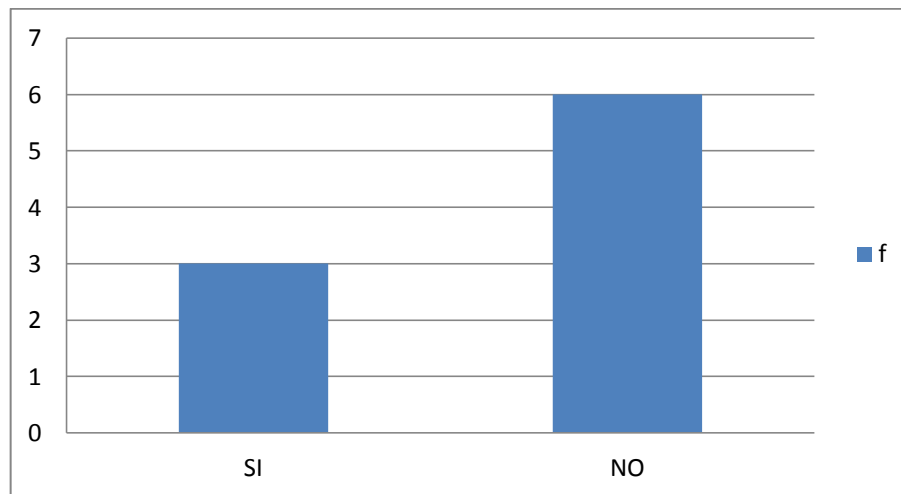
A este respecto se evidencia la predisposición del directivo por formar nuevos líderes educativos, lo que beneficiará a la institución. Cabe anotar que un grupo pequeño de docentes no están de acuerdo con el trabajo del director. Sin embargo la presencia de un nuevo liderazgo es innegable en la institución.

**Pregunta N° 9 ¿Usted tiene suficiente asesoría para responder a la nueva estructura curricular?**

**Tabla N° 9**

X	f	%
SI	3	34
NO	6	66
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Investigación realizada por los investigadores Nervo Yánez y Nervo Estuardo Morales.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

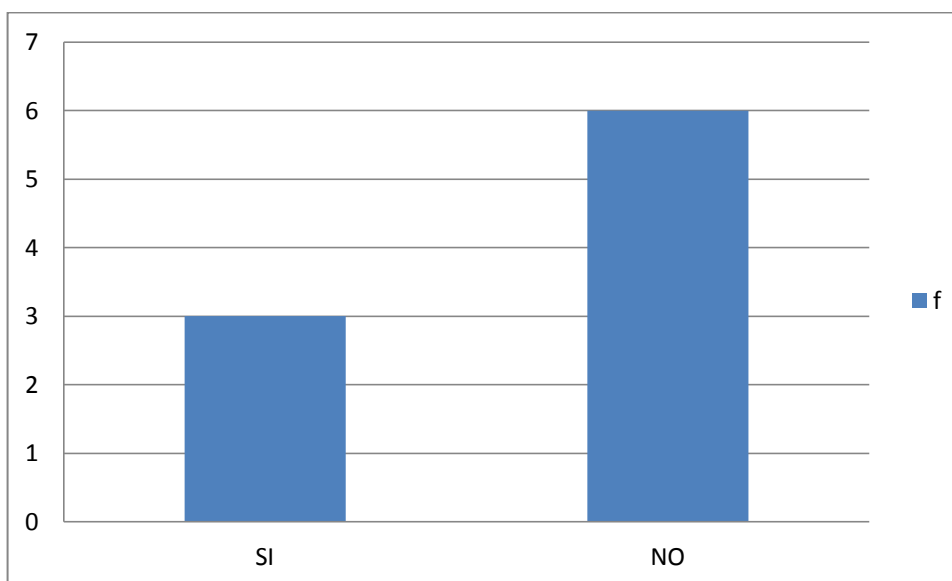
A este respecto gran parte de los docentes tienen serias dificultades en la asesoría curricular, el directivo institucional no ha trabajado satisfactoriamente en este campo, lo que demuestra la necesidad de que el directivo busque una alternativa para mejorar el nivel de conocimiento de la Actualización Curricular.

**Pregunta N° 10 ¿La educación que brinda su institución responde a las exigencias de los nuevos escenarios de la ciencia y de la técnica?**

**Tabla N° 10**

X	f	%
SI	3	34
NO	6	66
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

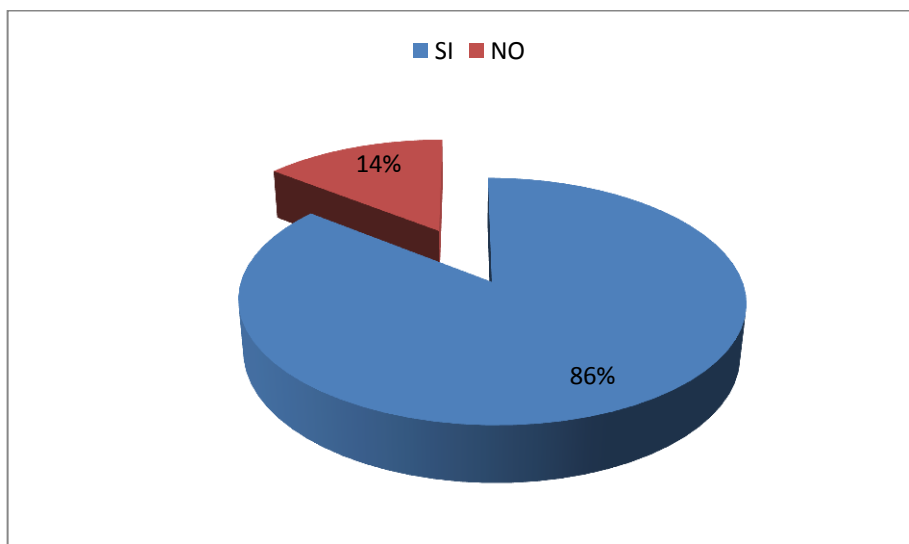
Los encuestados mayoritariamente expresan que como institución no están respondiendo a las expectativas de la evolución de la ciencia y la tecnología. Lo que demuestra que hace falta una permanente investigación científica para la transformación social de la institución educativa.

**Pregunta N° 11 Con un nuevo modelo de dirección educativa, será posible mejorar la calidad de la educación de la escuela Morayma Ofir Carvajal de la parroquia San Simón provincia de Bolívar.**

**Tabla N° 11**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>18</b>	<b>86</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

A este respecto los encuestados mayoritariamente responden en la necesidad de un nuevo modelo de dirección educativa para mejorar la calidad de la educación. Lo que demuestra que estas personas están interesadas en las innovaciones educativas dentro del campo administrativo.



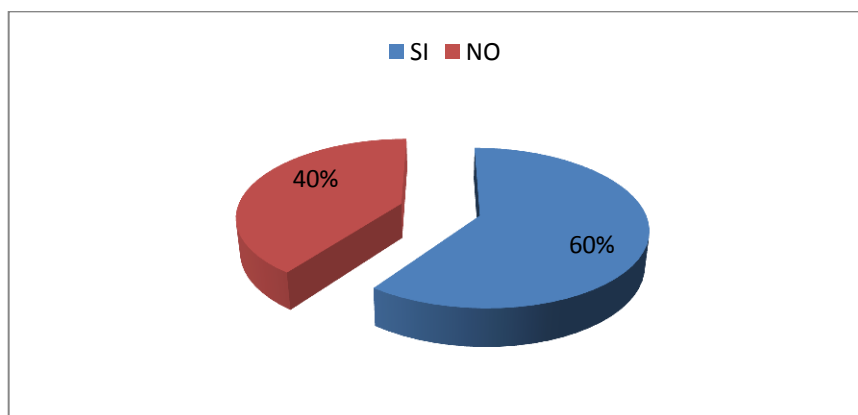
## ENCUESTAS APLICADAS A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL

**Pregunta N° 1 ¿De acuerdo a su opinión el directivo institucional hace una administración positiva?**

**Tabla N° 1**

X	f	%
SI	12	60
NO	8	40
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 1**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yánez y Nervo Estuardo Morales.

### **Análisis e interpretación de resultados:**

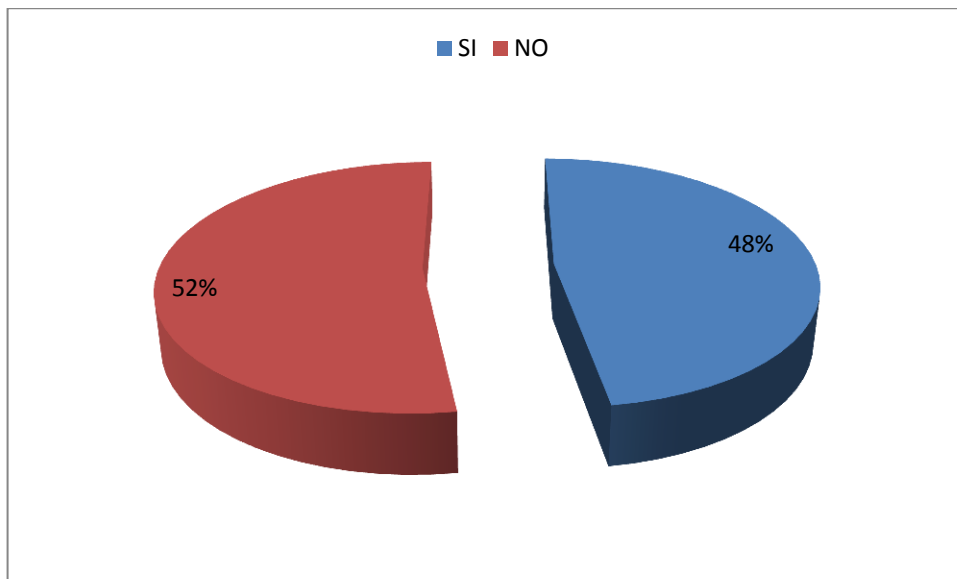
Para la mayor parte de encuestados la administración del directivo institucional es positiva. Sin embargo se aprecia un amplio sector de padres de familia que contradicen a sus compañeros. Es posible que exista reciprocidad entre el directivo y un gran sector de padres de familia. De todos modos se aprecia un importante aprecio al directivo.

**Pregunta N° 2 ¿Le satisface el servicio que presta la institución?**

**Tabla N° 2**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>10</b>	<b>48</b>
<b>NO</b>	<b>11</b>	<b>52</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 2**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

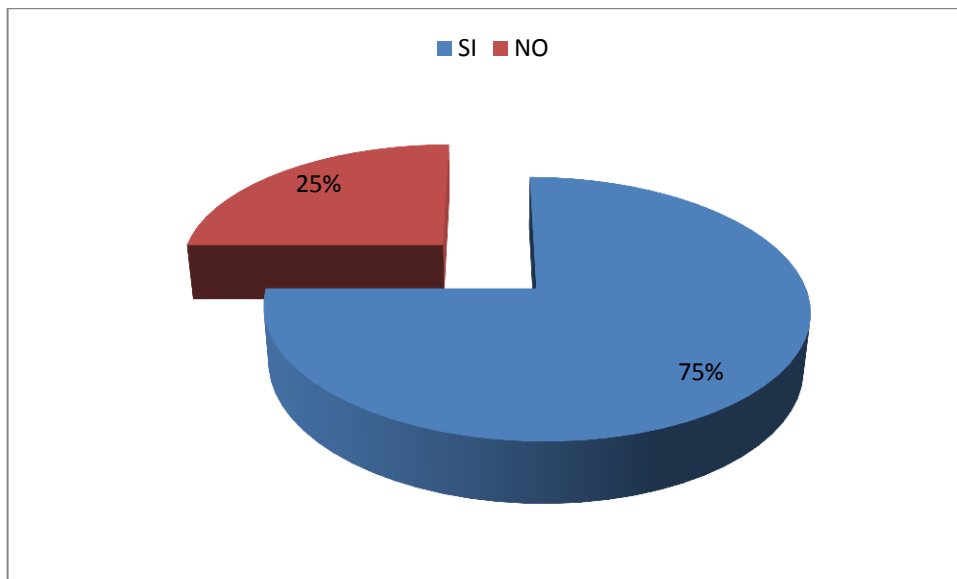
A este respecto la información se expresa en porcentajes casi similares, sin embargo hay una tendencia hacia la insatisfacción de los padres de familia en la formación y servicio que brinda la Escuela Morayma Ofir Carvajal.

**Pregunta N° 3 ¿Las relaciones Humanas entre docentes son positivas?**

**Tabla N° 3**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 3**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

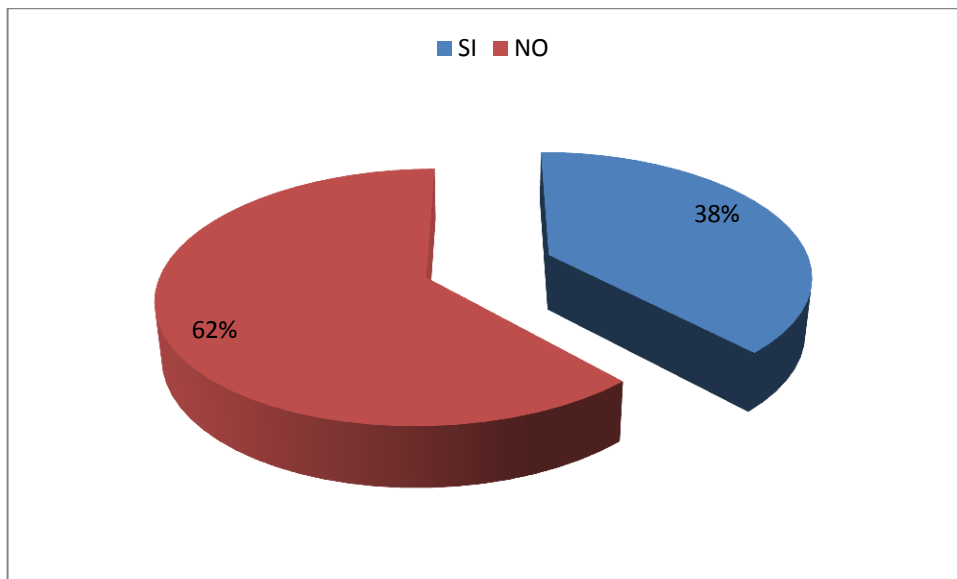
A este respecto los encuestados evidencian la existencia de algún tipo de relaciones humanas no muy estables, demostrando cierta hostilidad entre personal docente y directivo. Tal situación demuestra que el clima laboral tiene ciertos problemas, es posible que no sean muy agudos, pero de no tener tino pueden resquebrajarse dichas relaciones humanas.

**Pregunta N° 4 ¿Existen vínculos escuela familia y comunidad?**

**Tabla N° 4**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>8</b>	<b>38</b>
<b>NO</b>	<b>13</b>	<b>62</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 4**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

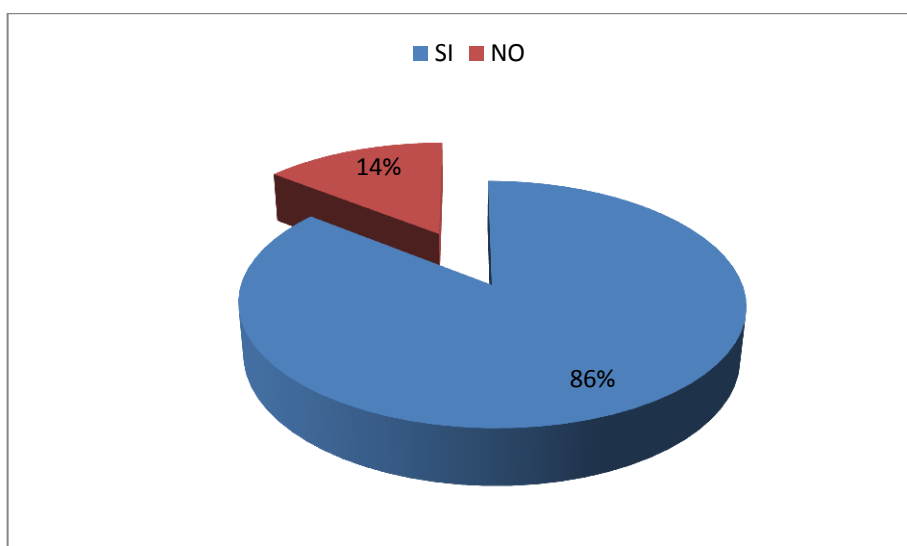
Definitivamente no existen vínculos bien establecidos entre la escuela familia y comunidad. Lo que a mi juicio son determinantes que obstaculizan el progreso de la institución para enfrentar los nuevos retos de la ciencia y la tecnología. Sin embargo se aprecia un cierto sector que afirmar la existencia de los vínculos.

**Pregunta N° 5 ¿Usted interviene en la toma de decisiones?**

**Tabla N° 5**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>18</b>	<b>86</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 5**



Fuente: Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales.

**Análisis e interpretación de resultados:**

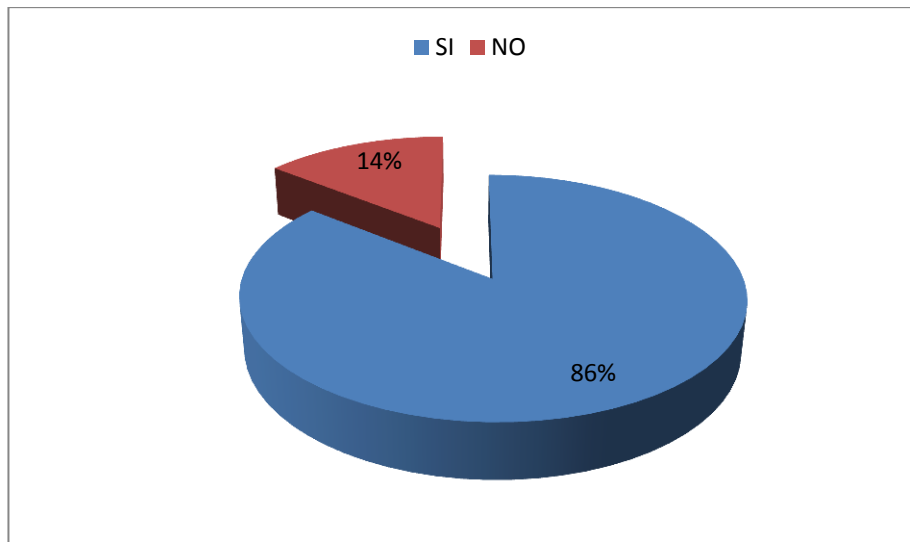
A este respecto los encuestados manifiestan mayoritariamente que intervienen en la toma de decisiones en la institución educativa. Lo que demuestra que el directivo tiene inclinación a ejercer su desempeño conforme aconsejan las modernas teorías de la gerencia educativa.

**Pregunta N° 6 ¿El directivo Institucional permite que los padres de familia participen en la toma de decisiones?**

**TABLA N° 6**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>NO</b>	<b>18</b>	<b>86</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**GRAFICO N° 6**



**Fuente:** Investigación realizada por los investigadores Nervo Yáñez y Nervo Estuardo Morales

**Análisis e interpretación de resultados:**

A este respecto los encuestados manifiestan que no intervienen en la toma de decisiones de la institución, lo que demuestra que el directivo, se limita a este derecho, en la toma de decisiones pueden participar siempre y cuando se observen los procedimientos legales. Es decir en ciertas actividades.

### **3.1.VERIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Con la finalidad de comprobar la hipótesis, se procedió a transformarla en pregunta, la misma que fue confirmada por los propios encuestados.

### **3.2.VERIFICACIÓN Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Con la finalidad de comprobar la hipótesis, se procedió a transformarla en pregunta, la misma que fue confirmada por los propios encuestados.

<b>HIPÓTESIS</b>			
<b>CON UN ADECUADO ROL DEL DIRECTIVO INSTITUCIONAL SERA POSIBLE MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DE LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL DE LA PARROQUIA SAN SIMÓN PROVINCIA DE BOLÍVAR.</b>			
<b>PROFESORES</b>	<b>SI NO</b>	<b>18 3</b>	<b>86 14</b>
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

De esta manera queda comprobada la hipótesis, constituyéndose como ciencia un nuevo modelo de dirección educativa, para mejorar la calidad de la educación. Dependiendo de los actores educativos de la escuela Morayma Ofir Carvajal construir este documento científico importante

### **3.3.CONCLUSIONES**

1. Definitivamente existen serias deficiencias del directivo institucional frente a los retos de una administración innovadora que responda a los nuevos escenarios educativos.
2. El directivo institucional tiene dificultades en el dominio de las funciones esenciales de la administración educativa, tales como planificación, organización, selección, control y evaluación.
3. Se evidencia la presencia de pequeños grupos que no caminan orientados en función del cumplimiento de los objetivos educativos de la institución.
4. El clima laboral es interesante, a la vez estable sin embargo se necesita de una estrategia para integrar a todos los involucrados.
5. En la institución no existe la incorporación plena de la TIC, el directivo institucional debe involucrar a la institución en este campo.
6. La gerencia educativa tiene serias dificultades en la asesoría curricular, lo que incide en una escasa gestión de la administración del currículo educativo.
7. En la institución existe un liderazgo educativo no muy convincente debido a la falta de concreción del conocimiento y cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos.
8. Existe la necesidad de formar líderes educativos más conscientes que he involucrados con las necesidades de los estudiantes y del contexto educativo.
9. No se aprecia un modelo de dirección estable que se identifique con los nuevos retos de la educación.



### **3.4.RECOMENDACIONES**

1. Es importante que el directivo institucional tome conciencia de la necesidad de formarse para gerenciar y gestionar la educación, es importante que domine las funciones esenciales de la administración educativa.
2. Es importante que los actores sociales de la educación tomen la decisión de superar sus diferencias, y comprendan que a la institución le beneficia el trabajo en grupo.
3. La institución debe incorporar las TIC como medio o herramienta didáctica para potenciar procesos cognitivos.
4. Es importante que los actores sociales de la educación reciban capacitación en el conocimiento profundo de la actualización curricular en vigencia para la Educación General Básica.
5. Se recomienda que la institución baya formando líderes educativos que respondan a los objetivos de la institución, se conviertan en gestores del conocimiento y de la administración educativa.
6. Es importante que la institución defina un modelo de dirección sustentado en el rol del directivo institucional que permita mejorar la calidad de la educación de la escuela Morayma Ofir.
7. La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución.

8. El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio – emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional.
9. En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. TÍTULO**

**MODELO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL EN LOS NUEVOS ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN A TRAVÉS DE UN ROL INNOVADOR DEL DIRECTIVO, EN LA ESCUELA MORAYMA OFIR CARVAJAL.**

## 4.2. INTRODUCCIÓN

La disciplina científica que se ocupa del estudio de los directores de las instituciones educativas es la Organización Escolar. Dado que la forma de entender la figura del director se encuentra ligada a la manera de concebirla institución escolar, su estructura y sus objetivos.

Asumir la dirección de una institución educativa con unas condiciones muy particulares, implica para un reto que produce ansiedad, emoción, expectativa y, por qué no, un poco de desazón. El propósito es lograrlo y tener éxito, sabiendo que no es una tarea fácil. Es importante tener claro que primero se debe entender el significado y compromiso del rol que se asume al iniciar el trabajo directivo en la educación.

En los últimos años y como consecuencia de los cambios que se han dado en el mundo y a los que no ha sido ajena la educación, el rol del directivo docente se ha redefinido incluyendo nuevas responsabilidades ajustadas a nuevos paradigmas de administración y con la exigencia de nuevos perfiles para quienes ejercen cargos directivos en las instituciones oficiales, con su filosofía de la participación y con el reto de construcción de Proyectos Educativos generó una nueva dinámica en las instituciones oficiales en las que se construyen y proponen muchas cosas; la experiencia, sin embargo, ha mostrado que muchas propuestas excelentes se quedan en el papel, mueren en el camino o su implementación no corresponde a la intencionalidad inicial.

En algunas instituciones, producto de las fusiones, se evidencian islas, esfuerzos aislados, poco sentido de pertenencia, debilidad del grupo como comunidad

educativa, ausencia de un verdadero liderazgo. Si bien es cierto que un buen equipo humano es suficiente para sacar adelante un proyecto, también lo es el hecho que ese equipo necesita un ambiente adecuado, quién mantenga el horizonte, en quién creer, en quien confiar, por qué luchar y es aquí donde se marca la diferencia entre unos u otras instituciones educativas.

El rol del director constituye una creciente atención desde la Política Educativa ecuatoriana conocida como Plan Decenal. Desde esta perspectiva puede considerarse que el perfil del director institucional educativo y las funciones que desempeña responde a una naturaleza política innovadora que empezó en 1996 en Ecuador.

El papel de los directores importante en el sistema educativo ecuatoriano, no hay que olvidar que el director ocupa la responsabilidad de la gerencia educativa más cercana a los profesores niños/as, padres y la sociedad.

El objetivo de esta propuesta es responder al problema planteado a través de las concepciones del director que sustentan los enfoques teóricos de la Organización Escolar y contrasta con los perfiles directivos vigentes en distintos países.

### **4.3. OBJETIVOS**

#### **4.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Demostrar la importancia de las concepciones del director que sustentan los enfoques teóricos de la Organización Escolar y el contraste con los perfiles directivos vigentes en distintos países.

#### **4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Socializar la propuesta a los actores sociales de la educación en la Escuela Morayma Ofir Carvajal.
- Ejecutar un plan operativo.

#### 4.4. DESARROLLO

##### POA

##### PLAN OPERATIVO PARA SOCIALIZAR LA PROPUESTA

Objetivos	Actividades	Estrategias	Beneficiarios	Tiempo	Responsable
Demostrar la importancia de la propuesta	Técnica Expositiva	Convocar los docentes, padres de familia y otras personas de la Escuela Morayma Ofir Carvajal.	Docentes, estudiantes y padres de familia	23 de marzo de 2011.	Investigadores
Demostrar la necesidad de un nuevo modelo de gestión educativa.	Técnica Expositiva	Presentación de documentos y fundamentos de la gestión educativa.	Docentes, estudiantes y padres de familia.	24 de marzo de 2011.	Investigadores

##### EL DIRECTOR ESCOLAR: MODELOS TEÓRICOS

Todos los sistemas educativos reconocen a la historia y cultura de cada país. Los sistemas educativos responden a la historia de cada nación, la dirección de las instituciones educativas, también responderá a la historia y cultura y será la resultante de su propia evolución.

La dirección de las instituciones educativas es el eje alrededor del cual giran todas las actividades de un centro educativo. Por ello, es la piedra angular por donde debe pasar cualquier reforma del sistema educativo. Del diseño de este modelo dependerá el éxito o no éxito de los centros educativos.

Las interpretaciones sobre el director institucional se encuentran estrechamente ligadas a las diferentes bases ideológicas y metodológicas de las distintas perspectivas teóricas de la Organización Escolar. La utilización de una u otra perspectiva determina, en buena medida, el modo de entender la organización, sus problemas y su práctica y, por tanto, la figura del director.

Las clasificaciones sobre enfoques o modelos teóricos dentro de la Organización Escolar son muy diversas, variando tanto en función del criterio utilizado para elaborarlas como de la finalidad para la que se hayan realizado. Se habla así de teorías funcionalistas, de relaciones humanas, conductuales, estructuralistas, etc.

Paralelamente a la existencia de estas teorías, pueden encontrarse en la actualidad corrientes, como la ecológica, que pretenden integrar las restantes. No obstante, una división clásica de las perspectivas de análisis de las organizaciones escolares distingue tres grandes grupos de teorías: la científica, la interpretativa y la crítica. Esta clasificación es la que se refleja a continuación.

## **EL DIRECTOR ESCOLAR EN LA PERSPECTIVA CIENTÍFICO-TÉCNICA**

Hasta hace algunos años, la mayoría de los trabajos sobre dirección escolar estuvieron dominados por el llamado enfoque científico, económico o "modelo factoría". Esta visión positivista, cuyo inicio suele atribuirse a Taylor, tiene como objetivo básico el incremento de la eficacia de la organización. Desde esta aproximación, las escuelas existen para lograr unos determinados objetivos y, con miras a alcanzarlos, tienen asignadas una estructura y unas normas de funcionamiento.



Las diversas teorías que integran este enfoque, entre las que merece destacarse el modelo burocrático de Weber, tienden a considerar que en las escuelas, como en las empresas, la jerarquía es una necesidad técnica, imprescindible para el logro de los fines organizacionales.

El control es un elemento esencial en la organización y la toma de decisiones es una cuestión de carácter técnico. La autoridad en la institución viene derivada de la competencia asignada a la función. Según G. England, 1989 “El director, como uno de los principales responsables de la organización, se ocupa de tareas como la distribución de recursos, la organización de la enseñanza y el desarrollo curricular. Viene a ser un ingeniero de sistemas sociales, cuya autoridad le viene conferida por su oficio”

Tradicionalmente, desde este enfoque la dirección se ha concebido básicamente como dirección unipersonal. De acuerdo a Q. Martín-Moreno, 1989 “La figura directiva proporcionaba la necesaria unidad a la estructura del centro educativo y era en ella en quien confluían todas las decisiones, las relaciones y la resolución de conflictos.

Al igual que en otras organizaciones, la dirección en la escuela era centralizada, jerárquica y autoritaria y su principal actividad era la de velar por el cumplimiento de las disposiciones de la administración educativa. No obstante lo anterior, las corrientes más recientes dentro de este modelo tienden a enfatizar otros aspectos menos autoritarios de la dirección”

En ellas se considera también la satisfacción personal de los miembros de la escuela, su implicación en los objetivos de la organización o, incluso, su participación en la toma de decisiones. Estas corrientes utilizan metáforas como las de la "escuela como comunidad" o "enseñanza en equipo". No obstante, se trata de manifestaciones de la misma racionalidad tecnológica, ya que el objetivo básico continúa siendo el incremento de la productividad.

Como consecuencia de esta concepción del liderazgo, la formación de los directores es una necesidad esencial, dado que el empleo se basa en la preparación técnica de quien lo ejerce. M. Weber (1989:14). Opina “De igual modo, la selección de los futuros directores debe responder a las competencias y habilidades de quienes optan al cargo”

"Los candidatos son seleccionados sobre la base de cualificaciones técnicas. En el caso más racional, éstas son medidas mediante exámenes o garantizadas mediante diplomas que certifican la formación técnica, o ambos. Son nombrados, no elegidos".

Inscrita en este contexto, una parte importante de la investigación sobre directivos se ha enmarcado en la teoría funcionalista, según la cual interesa conocer el grado en que los líderes de las organizaciones educativas determinan los resultados de la institución. En ocasiones, esos resultados se consideran asociados a ciertos factores de personalidad poseídos por quien ejerce el cargo de director.

En otros casos, se ponen en relación con determinadas habilidades y competencias que pueden ser adquiridas con el entrenamiento adecuado. De cualquier modo, se parte de que las habilidades que los directores deben poseer pueden perfilarse con cierta precisión.

La división naturalista del trabajo que sustenta este enfoque ha conducido, en el terreno escolar, a la división entre las tareas educativas y las administrativas en las escuelas. El director es liberado total o parcialmente, según el tamaño del centro de las actividades docentes, pasando a desempeñar actividades directivas. Las consecuencias prácticas de esta separación son evidentes, ya que el director no se concibe como un educador, sino como un gerente.

La utilidad de este modelo para la organización escolar y, en consecuencia, del enfoque económico aplicado a la dirección de centros docentes, ha sido muy debatida. Se ha argumentado en su contra que este enfoque ha enfatizado la rentabilidad, entendida como reducción de costes, más que la calidad del "producto" de la escuela, es decir, la educación de los alumnos. Por otra parte, la escuela no es una empresa y la ideología que sustenta este enfoque está alejada de lo educativo.

No obstante, la vigencia de esta perspectiva no puede darse por finalizada en la actualidad, ya que su influencia llega hasta nuestros días, en los que muchos de los cimientos conceptuales del sistema taylorista perviven. Puede considerarse, por ejemplo, cómo el énfasis otorgado en estos momentos a las evaluaciones de rendimiento se encuentra muy cercano a estos planteamientos.

## **EL DIRECTOR ESCOLAR EN LA PERSPECTIVA INTERPRETATIVA**

Desde la perspectiva interpretativa, la organización se concibe como una construcción social. El análisis de la misma se centra en el mundo de los significados, interpretaciones o símbolos que existen en su seno. En palabras de G. England (1989: 81), las organizaciones son "creaciones sociales, productos de la interacción de unas personas que buscan la consecución de sus fines. Para comprender las organizaciones será preciso conocer las intenciones de sus miembros y el sentido que otorgan a las diferentes actuaciones y situaciones".

A diferencia del enfoque anterior, el modelo interpretativo, naturalista o simbólico rompe con los supuestos racionalistas, que separan la organización de las personas, para pasar a considerar la unión inextricable que existe entre individuos y organización.

Dentro de él, la realidad, más que una serie de rasgos observables, es un conjunto de significados, creencias y valores contruidos y compartidos por las personas. Las interpretaciones que las personas hacen de lo ocurrido son tantas o más relevantes que los acontecimientos. El concepto de cultura es básico para comprender la vida organizativa.

Puesto que las organizaciones son creaciones sociales, formas de cultura, más que estructuras, el foco de atención son los procesos simbólicos que ocurren en su seno, la manera en la que se construyen los significados en la vida organizativa.

La dirección escolar deja de considerarse como un proceso técnico para pasar a concebirse como el acto de construir una realidad organizativa M. T. González, 1989: 117 Las actividades directivas tratarían de coordinar y unir la acción de los miembros no a través de un control burocrático, sino normativo, desde el cual los miembros de la organización derivan un sentido de identidad y propósito".

Para ejercer sus funciones, el director debe conocer la cultura del centro y el significado que tienen para los protagonistas determinados rituales, gestos o símbolos.

La idea de liderazgo, entendiendo como líder a la persona con capacidad para dotar de significadas alas situaciones y ofrecer interpretaciones aceptables de las mismas, cobra la mayor importancia. Frente a la autoridad emanada de la posesión de determinados rasgos o la autoridad técnica, existe una autoridad profesional y moral que debe ser considerada.

Desde esta perspectiva, se plantea que no existe un único procedimiento eficaz en la dirección, sino distintos sistemas que permiten obtener buenos resultados, siendo importante en todos ellos la credibilidad personal del director. Al director no sólo le concierne el mantenimiento del sistema, sino el desarrollo personal de quienes trabajan en la escuela y, especialmente, de los alumnos. Se pone más

énfasis en la consideración de las personas del centro como sujetos sociales que como recursos económicos.

Abundando en lo anterior, de las peculiaridades organizativas de los centros escolares parece perfilarse la idea de un liderazgo educativo como más propio que el de gestión.

Burns ya estableció la diferencia entre el liderazgo de transacción y de transformación, centrándose el primero más en tareas y el segundo más en personas.

El líder se ocupa, ante todo, de la transformación de la dimensión cultural de la organización. Factores como el carisma del director, la consideración individual de las personas y el estímulo intelectual se convierten en aspectos básicos para conseguir mayores niveles de esfuerzo, eficacia y satisfacción en la organización. El liderazgo de transformación implica la necesidad de que éste se extienda al conjunto del profesorado.

M. Hughes, 1988: “Desde algunas de estas posiciones se defiende una opción no profesionalizada de la dirección, puesto que todos los docentes tienen responsabilidades, tanto directivas como académicas. En otros casos, por el contrario, la preocupación se centra en preparar y seleccionar a los directivos en un estilo de liderazgo transformacional.

## **EL DIRECTOR ESCOLAR EN LA PERSPECTIVA CRÍTICA**

Desde un planteamiento crítico, la visión de la realidad escolar se aleja de los enfoques anteriores, ya que ésta no puede aislarse de los mecanismos de dominación política y social que existen en todas las estructuras sociales. La educación no puede entenderse si no es situándola en su contexto socio histórico.

Se intenta ir más allá de la explicación positivista o la comprensión interpretativa para llegar a la transformación, a la emancipación.

En este modelo es central el concepto de poder, definido como dominación, y sus mecanismos de legitimación. En la organización escolar el poder se encuentra desigualmente repartido, reflejando en cierta medida las diferencias que existen en la sociedad.

Dentro de estos planteamientos generales se ha considerado la existencia de dos perspectivas distintas: la micro política, centrada en los procesos de poder en el nivel de la escuela, y la macro política, con un análisis más amplio y global, bien sea enmarcado en la línea de la sociología de la reproducción o bien en las corrientes neo marxistas.

El concepto de micro política es definido por E. Hoyle (1989: 66) como "las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizacionales tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses". Siguiendo a S. J. Ball (1989: 28), desde la perspectiva micro política, en el análisis de las organizaciones educativas no puede partirse del supuesto consenso entre los distintos miembros de la organización acerca de los objetivos que deben alcanzarse, puesto que tal consenso no existe: "En verdad la estructura de las escuelas permite y reproduce la disensión y la diversidad de metas".

En las organizaciones educativas hay una fuerte carga ideológica y valorativa, en la que existen puntos de discrepancia. Esta discrepancia va más allá de las creencias e ideas sobre la educación, refiriéndose a ideas generales sobre la naturaleza humana o la naturaleza del conocimiento.

Al igual que el conflicto, el dominio es un concepto clave para comprender la organización. Los sistemas sociales están fragmentados en grupos de interés, que persiguen sus propias metas y tratan de ganar ventaja sobre los otros. En las escuelas, las personas y grupos actúan para defender sus intereses, lo que hace que entren en conflicto

con otras personas o grupos con intereses contrapuestos. Cada uno utiliza sus armas, sus recursos de poder e influencia para mantener o alcanzar el dominio de la organización. Por tanto, la toma de decisiones no es un proceso racional abstracto, sino político.

Desde esta perspectiva, para realizar un análisis del liderazgo es necesario tener en cuenta las peculiaridades de las escuelas respecto de otras organizaciones sociales: "Es oportuno recordar que las escuelas difieren de muchas otras organizaciones en que el líder, de manera prácticamente inevitable, surge de los rangos inferiores. En cambio, muy pocos capitanes de industria empiezan su carrera desde abajo, de un modo similar.

(S. J. Ball, 1989: 27): "Ciertamente esto permite que el director pretenda un liderazgo que sería imposible en otros tipos de organización".

En la práctica, dentro de las escuelas los profesores tienen ciertos niveles de autonomía y pueden influir en la marcha de la organización, por lo que los directores no tienen el control total de la misma. Para poder comprender mejor la micro política de la escuela, E. Hoyle acude al análisis del "intercambio de bienes" entre el director y los profesores. El director puede proporcionar a los profesores recursos materiales, promoción, estima, autonomía o una aplicación de las reglas. Por su parte, los profesores poseen también ciertos "bienes" que pueden intercambiar con el director: estima, apoyo, liderazgo de opinión, conformidad o reputación. Por tanto, el modelo de explicación tradicional y jerárquica de la dirección del centro se muestra simplista, siendo la realidad mucho más compleja.

Desde la perspectiva macro política, que acude a las teorías de Berstein, Bourdieu o Apple, los orígenes del poder y del control en los sistemas educativos residen en la estructura de clases de la sociedad. El poder no es algo estático, sino un proceso presente en todas las acciones humanas. La aplicación fundamental de esta aproximación al liderazgo en educación es la posibilidad de entender que las personas son activas y comprenden los procesos.

Estos agentes crean y transforman las relaciones de poder y en todo caso, aunque sean desiguales, los subordinados también tienen en algún grado autonomía y los dirigentes en

alguna medida de dependencia. Visto así, el liderazgo conlleva la presencia de contradicciones considerables. Muchos de los problemas de la dirección de escuelas no pueden reducirse a tensiones individuales o a valores diferentes dentro de la institución, sino que son producto de dilemas más amplios dentro de la política general, que se reproducen a nivel escolar en forma de ideologías incompatibles.

Desde esta perspectiva crítica, se defienden alternativas organizativas de carácter democrático. Puesto que la premisa de la existencia de la jerarquía como una necesidad técnica de las instituciones escolares se considera falsa, puede plantearse la posibilidad de la participación en la toma de decisiones. No se niega la existencia del liderazgo, sino su institucionalización. En una organización democrática el liderazgo puede emerger orgánicamente y, puesto que no está fijado a posiciones institucionales, puede ser atribuido democráticamente.

(J.Smyth, 1994): “Una visión educativa del liderazgo, alejada de los enfoques gerencialistas y de la división arbitraria entre líderes y subordinados, va más allá de la implicación de las distintas personas en las cuestiones escolares, para intentar darles la capacidad de decidir por ellos mismos. El liderazgo, que puede corresponder a personas distintas en situaciones diversas, debe nutrirse de un espíritu crítico hacia uno mismo para no convertirse en manipulación”.

Un director que se rija por una práctica crítica buscará la desmitificación de sus propios papeles y funciones en el sistema educativo. Ocupará su lugar como individuo dentro de la estructura social y comprenderá que su biografía personal y profesional está conformada por la historia de la sociedad y su sistema de educación. Interpretará el sentido que tienen para los miembros de la comunidad las situaciones, los acontecimientos y las tendencias sociales, desarrollará una teoría del aprendizaje y la enseñanza emancipadora y dejará al descubierto las funciones de dominación en el sistema educativo.



## **UN MODELO DE DIRECTOR INSTITUCIONAL**

Un director es una persona con alto grado de autoridad formal y capacidad decisoria en la pirámide organizacional, desarrolla funciones de dirección de personas y tareas que responden a los objetivos institucionales y de la educación.

El papel de todo directivo resalta la importancia de la gestión académica y administrativa, considerando el entorno social, generando nuevos retos y expectativas ante la globalidad, por lo que su papel es cada vez más competitivo, ya que es el principal protagonista en la toma de decisiones. Tiene capacidad para articular el trabajo de los otros niveles, va marcando el camino a seguir en todas sus líneas de acción.

El directivo escolar como gestor de cambio coordina la reingeniería educativa de la organización y promueve la innovación educativa en el aula, de igual manera puede participar activamente en la reforma educativa de su país. El directivo como responsable de la gestión del cambio. Necesita sustentar su función directiva, dentro de la escuela en una serie de aspectos.

1. Debe tener una nueva concepción del proceso educativo.
2. Ejercer la representación oficial de la institución.
3. Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones del Consejo Técnico.
4. Velar por el logro de los objetivos institucionales, orientar y dirigir todas las actividades.
5. Integrar un equipo de trabajo responsable.
6. Comprometer a toda la comunidad al cumplimiento de la misión y visión institucional y del propio plantel.
7. Optimizar recursos humanos, financieros y materiales.
8. Promover el desarrollo profesional y académico de sus docentes.
9. Conocer y aplicar la normatividad institucional.
10. Trabajar en equipo y en red.
11. Ejercer un liderazgo democrático.

12. Reconocer y respetar el liderazgo docente en el aula.
13. Aplicar modelos de calidad, buscando la excelencia educativa.
14. Cuidar el aspecto humano en todas sus vertientes.
15. Promover la eficacia escolar.
16. Propiciar un sistema de comunicación adecuada con todos los actores sociales de la comunidad, entendiéndose estudiantes, profesores, padres de familia, personal de apoyo, vecinos, autoridades, etc.
17. Mantener en la institución un aprovechamiento académico óptimo.
18. Capacidad para vincular el programa de estudios con el sector productivo.
19. Alcanzar una formación integral, para entregar a la sociedad egresados altamente competitivos, con valores que coadyuven al desarrollo del país.

La escuela es el centro del cambio. Implica una doble perspectiva; por una parte que las reformas externas a los cambios científicos y tecnológicos. La mejora de la escuela es un proceso que dura varios años por lo que debe ser cuidadosamente planificada y organizada.

El cambio ha de basarse en las condiciones internas de la escuela, no solo deben considerarse las actividades de enseñanza y aprendizaje, sino también la cultura escolar, la distribución y el uso de los recursos, la distribución de las responsabilidades, etc.

Las metas deben conseguirse en base a objetivos bien formulados. Las metas son particulares para cada institución educativa y reflejan el futuro deseable para la misma. Se necesita una perspectiva múltiple-nivel. Aunque la escuela es centro del cambio, es importante en el contexto en el que se desarrolla. Las estrategias de desarrollo deben integrarse. Eso implica relaciones entre los enfoques de arriba abajo y de abajo arriba.

El nivel de trabajo educativo de cada maestro y sus resultados dependen en mucho del nivel de organización del trabajo educativo en la escuela. Para organizar un buen trabajo educativo se requiere del esfuerzo de todos, agrupados bajo una dirección pedagógica calificada.

El rol del directivo en tiempos de cambios significa dirigir la mirada a otros enfoques, implica triangular la gestión educativa en tres ejes, curricular, institucional y político-social. Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la escuela, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización.

- El nuevo rol del directivo institucional también se aprecia en la autoridad y flexibilidad.
- Siendo capaz para contribuir a la innovación y a ser creativos.
- Siendo capaces para hacer frente a las incertidumbres.
- En el interés por el aprendizaje permanente, durante toda la vida.
- En la sensibilidad social y capacidad de comunicación.
- Directivos dispuestos a asumir nuevas responsabilidades.
- Animado en un espíritu de empresa.
- Polifacéticos con capacidades genéricas que transiten por diferentes disciplinas. (tecnologías)
- Capacidad para establecer una nueva reingeniería institucional en la que sobresalga la gestión pedagógica, como componente normal de la administración educativa.
- Un directivo ético y moral.

La dinámica institucional implica múltiples interrelaciones, por lo que en directivo debe conocer los siguientes ejes: Curricular, Institucional y Político Social, esto constituye una herramienta de análisis eficaz para discernir las

especificidades de cada intervención que se deba planificar desde el rol directivo. Cada eje implica diversas variables y relaciones, a saber:

Eje curricular	
Enfoque de las áreas	Según los enfoques didácticos de las distintas áreas de conocimiento.
Selección y organización de contenidos	Estrategias que requieren la habilitación de otros campos de conocimientos para que puedan instrumentar como construcciones curriculares orientadas a la recuperación y la promoción de los saberes de los alumnos en contextos diferentes.
Secuenciación	De la selección y organización de situaciones de enseñanza, la progresión que favorezca la apropiación y comprensión de los conocimientos por parte de los alumnos.
Previsiones didácticas	Como las planificaciones que realizan los docentes ya sea por proyectos, unidades didácticas, etc.
Materiales	Educativos que posibilitan el desarrollo curricular.
Recursos	Materiales y simbólicos que se utilizan en las aulas.
Diseño de situaciones de enseñanza	Que permita anticipar los procesos de contextualización de los conocimientos de acuerdo con los contenidos y los aspectos que se quieren abordar con ellos.
Procesos áulicos	En los que ponen en marcha las situaciones de enseñanza y de aprendizaje, los modos en que se dan en las aproximaciones al contenido que se quiere enseñar y los procesos de apropiación, los estilos que adopta el docente para comunicar, expone y hacer circular los conocimientos en el aula, las prácticas que contribuyen a la autogestión de los alumnos.
Evaluación	De los procesos de gestión curricular institucional, de

	enseñanza y aprendizaje.
--	--------------------------

Eje institucional	
Aplicación del marco normativo	Que rige el funcionamiento del sistema educativo.
Formación de equipos docentes	Mediante estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de los recursos humanos, que den respuesta a las necesidades institucionales o que sean viables para detectar y favorecer el desarrollo de las capacidades que atiendan al logro de propósitos compartidos y el desarrollo personal.
Asignación de tareas	Estrategia que promueve la distribución de los roles y favorece el reconocimiento de las capacidades de los recursos humanos disponibles.
Delegación de funciones	Ejercicio que implica compartir responsabilidades y delegar tareas.
Organización de la planta orgánica funcional	Sobre la base de una mirada pedagógica de la formación de grupos y asignaciones de docentes que habiliten nuevas formas de agrupamiento, y permita organizar el tiempo en secuencias que faciliten la construcción de la autonomía de los grupos.
Construcción, sistematización y uso de la información	Que permita tener una clara visión de la realidad institucional.
Toma de decisiones	Fundadas sobre la base de la información que se posea y de la tarea fundamental de la escuela.
Orientación de las prácticas	Según lo pautado en los procesos de planificación y concreción, y la formulación de acuerdos y consensos y el seguimiento y monitoreo.

Eje político y social	
Inclusión educativa	De acuerdo con los lineamientos previstos en programas oficiales.
Permanencia en la escuela	Una oferta educativa que sea apropiada y asegure la continuidad de los alumnos en la institución.
Terminalidad	Para garantizar que el tránsito de los alumnos por la escuela culmine con la acreditación de saberes propios del nivel.
Atención a la diversidad	Que promueva un tipo de gestión institucional que tenga en cuenta no sólo la diversidad de los alumnos sino también la de los docentes.
Prevención del abandono	Requiere un efectivo uso de la información para atender problemáticas como el ausentismo, la repitencia, la sobre edad, los abandonos y reinscripciones recurrentes para que puedan ser aprehendidas desde la gestión y transformadas en objeto de la gestión curricular.
Relación entre la familia y la escuela	Que atienda a los modos de la distribución social del conocimiento y recupere el sentido de pertenencia de la escuela a su comunidad.
Acuerdos intersectoriales	Con organizaciones comunitarias, para la búsqueda de soluciones conjuntas a aquellos problemas cuya solución redunde en mejores aprendizajes.
Construcción de redes.	Para consolidar la relación entre la escuela y otros sectores mediante asociaciones de mutua cooperación.

#### **4.5. EVIDENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta fue socializada en la escuela Morayma Ofir Carvajal, a través de un plan operativo. El actual Director institucional, se constituye en el

propio actor social de esta investigación. La misma que fue apoyada por el Personal Docente, estudiantes y la sociedad. La expectativa es grande, ya que todos los docentes se encuentran motivados a mejorar su nivel académico y humano, para beneficiar a la calidad de la educación. En tal sentido el nuevo rol del directivo institucional es la de un verdadero líder, es decir una persona de gran capacidad intelectual que permita orientar el trabajo pedagógico aprovechando racionalmente los recursos. Los docentes por su parte deben también convertirse en líderes, que irradian positivamente en la formación de los estudiantes.

#### **4.6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN**

- Se puede evidenciar un cambio en los actores sociales de la educación, existe mayor respeto y consideración a su director institucional.
- La relación del directivo con el Personal docente crea un ambiente laboral donde todos se sienten bien.
- Todos los actores sociales de la educación tienen total libertad de participar en la toma de decisiones.
- Se aprecia mayor observación a las normas educativas.
- Todos tienen tendencia a cumplir las comisiones asignadas.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo al peticionario hacer el uso que estimare conveniente.

Atentamente,

-----  
Lcda. Pilar Salazar R.

**PRESIDENTA DEL CONSEJO TÉCNICO**

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO OYARCE, Otoniel. **Gerencia y marketing educativo**. Lima, edic. Universidad Alas Peruanas, 2003.
- ÁLVAREZ Fernández, M. (2003). "La dirección escolar en el contexto europeo" en *Organización y gestión educativa*, 2, p. 15-19.
- BALL, S. J. (1989). *El micro político en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia-Paidós.
- BARDIZA, M. T. (1997). "Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares" en *Revista Iberoamericana de Educación*, 15, p. 13-51.
- BASS B. M. (1988). "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar". En Pascual, R. (Coord.). *Op. cit.*, p-26-36.
- BATES, R. et al. (1989). *Teoría crítica de la administración educativa*. Valencia, Universidad de Valencia.
- BUSH, T. (Ed.) (1989). *Managing Education: Theory and Practice*. Milton Keynes, Open University Press.
- BAGULEY, Philip. **Cómo gestionar proyectos con éxito**. Barcelona, edic. Folio, 1996.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Gestión del talento humano**. Bogotá, ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2002.
- COWEN, R. (2005): "El sistema educativo inglés". En Prats, J. y Raventós, F. (Eds.): *Op.cit.*, p. 66-87.
- CROSBY, Philip. **Reflexiones sobre calidad**. México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 1996.
- D'ALESSIO IPINZA, Fernando y otros. **La gerencia en el Perú en el Siglo XXI**. Presente y futuro de la dirección empresarial. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Centro de Negocios, 2002.
- DAVIES, L. (1990). *Equity and Efficiency? School Management in an International Context*. London, TheFalmerPress.
- DELAIRE, G. (1993). *Le chef d'établissement. Techniques et pratique du management*. París, Berger-Levrault, 2ª Ed.



- DRUCKER, Peter. **La gerencia en la sociedad futura**. Bogotá, ed. Norma, 2002.
- DRUCKER, Peter. **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá, ed. Norma, 1999.
- FARRO CUSTODIO, Francisco. **Gerencia de centros educativos**. Lima, Centro de Proyección Cristiana, 1995.
- HARVARD DEUSTO BUSSINESS REVIEW. Especial 100. Lo mejor en gestión. Bilbao, edic. DEUSTO, 2000.
- KUME, Hitoshi. **Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad**. Bogotá, ed. Norma, 1992.
- LAZZATI, Santiago. Management. **Funciones, estilos y desarrollo**. Buenos Aires, edic. Macchi, 1991.
- MANES, Juan Manuel. **Gestión estratégica para instituciones educativas**. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic Granica, 2003.
- MATSUSHITA, Konosuke. **Claves de un buen gerente**. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A. 1996.
- PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva**. México Compañía Editorial Continental, S.A., 1993.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. México, ed. Prentice Hall, 1999.
- SALLENAVE, Jean-Paul. **La gerencia integral**. Bogotá, ed. Norma, 2002.
- SCHNEIDER, Ben. **Outsourcing**. Bogotá, ed. Norma, 2004.
- ULRICH, Dave; ZENGER, Jack y SMALLWOOD, Norm. **Liderazgo basado en resultados**. Bogotá, ed. Norma, 1999.

## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SOCIALES**  
**FILOSÓFICAS Y HUMANÍSTICAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Morayma Ofir Carvajal.**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los docentes con respecto al rol del directivo institucional.

**Instrucciones:** Por favor conteste el siguiente cuestionario, marque con una X donde corresponda. Su aporte es importante en este estudio.

Edad ( ) sexo M ( ) F ( )

### CUESTIONARIO

1. **¿De acuerdo a su opinión, el papel del director de su institución educativa, cumple su función, como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo?**  
SI ( ) NO ( )
2. **¿El director de su institución planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones?**  
SI ( ) NO ( )
3. **¿El director de su escuela requiere de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas.**  
SI ( ) NO ( )
4. **El directivo institucional tiene capacidad para resolver los problemas en forma racional y conocimientos del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio?**  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

5. **¿El directivo institucional tiene conocimiento y capacidad para utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el proceso educativo?**  
SI ( ) NO ( )
6. **¿El directivo institucional permite que todos los actores sociales de la educación participen en la toma de decisiones?**  
SI ( ) NO ( )
7. **¿En su institución se identifica un clima laboral que permita desarrollar las actividades educativas con normalidad?**  
SI ( ) NO ( )
8. **¿El director institucional promueve la formación de nuevos líderes en la institución?**  
SI ( ) NO ( )
9. **¿Usted tiene suficiente asesoría para responder a la nueva estructura curricular?**  
SI ( ) NO ( )
10. **¿La educación que brinda su institución responde a las exigencias de los nuevos escenarios de la ciencia y de la técnica?**  
SI ( ) NO ( )

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SOCIALES  
FILOSÓFICAS Y HUMANÍSTICAS

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Morayma Ofir Carvajal.**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los padres de familia con respecto al rol del directivo institucional.

**Instrucciones:** Por favor conteste el siguiente cuestionario, marque con una X donde corresponda. Su aporte es importante en este estudio.

Edad ( ) sexo M ( ) F ( )

### CUESTIONARIO

**1. ¿De acuerdo a su opinión, el directivo institucional hace una administración positiva?**

SI ( ) NO ( )

**2. ¿Le satisface el servicio que presta la Institución?**

SI ( ) NO ( )

**3. ¿Las relaciones Humanas entre docentes son positivas**

SI ( ) NO ( )

**4. ¿Existen vínculos escuela familia y comunidad?**

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**5. ¿Usted interviene en la toma de decisiones?**

SI ( ) NO ( )

**6-¿El directivo institucional permite que los padres de familia participen en la toma de decisiones.?**

**SI ( ) NO ( )**

**7. ¿En su institución se identifica un clima laboral que permita desarrollar las actividades educativas con normalidad?**

**SI ( ) NO ( )**

**8. ¿El director institucional promueve la formación de nuevos líderes en la institución?**

**SI ( ) NO ( )**

**9. ¿Usted tiene suficiente asesoría para responder a la nueva estructura curricular?**

**SI ( ) NO ( )**

**10. ¿La educación que brinda su institución responde a las exigencias de los nuevos escenarios de la ciencia y de la técnica?**

**SI ( ) NO ( )**

### ANEXO 3

### FOTOGRAFÍAS



