

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS GESTORES DE LA EDUCACIÓN  
PARA SU DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL CIRCUITO 6, EN LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE CARTAGO**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Educación en Administración Educativa

ISABEL LORENA RAMÍREZ AZOFEIFA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2015

## Dedicatoria

*A Dios, a la Virgen y a mi Divino Niño, por la vida, por la paciencia necesaria, por el entendimiento, que me dieron para finalizar una etapa más de mis estudios universitarios y que en los momentos difíciles me han dado la fortaleza y sabiduría necesaria para seguir adelante*

*A Papi y Mami allá en el cielo, esto es para ustedes; desde el regazo de nuestro Señor me ayudaron a salir adelante y estoy segura que están celebrando conmigo.*

*A Mario, Francisco, y Roberto perdón por el tiempo que nos les di y por sus horas de comprensión, sus palabras de apoyo que me ayudaron a no darme por vencida; gracias por estar siempre conmigo y ser la luz de mi vida y el motivo de mis logros obtenidos. Roberto y Fran su sonrisa y cariño me dieron la esperanza y la felicidad para no ver solo los obstáculos durante este camino, sino la satisfacción de saber llegar a la meta esperada.*

*A Yamy gracias por su apoyo, siempre, por creer en mí y darme los consejos que necesitaba para superarme profesionalmente en la vida. A toda mi familia gracias, porque siempre han estado aquí para ayudarme y aconsejarme.*

*A cada uno de mis compañeros de trabajo, quienes formaron parte fundamental en este proceso de estudio.*

Neni



## Agradecimiento

*Un agradecimiento especial para las siguientes personas que formaron parte fundamental durante todo el proceso de estudios de la Maestría*

*Dra. Guiselle María Garbanzo Vargas ¡GRACIAS! Por su apoyo, su motivación y su tiempo para lograr terminar con éxito este proceso. Aprender de su mano es un privilegio, es aprender a disfrutar un proceso investigativo y comprender la importancia de que todo gestor debe ser capaz de estudiar constantemente para lograr las metas que el centro educativo se proponga y ser cada día mejores profesionales. ¡Gracias nuevamente por estar siempre dispuesta a aclarar mis dudas, sin importar la hora o el día y sobre todo por el cariño con que siempre me recibió y me realizó las correcciones con toda la paciencia, que una lluvia de bendiciones la acompañen siempre!!!*

*M.A.E Ana Jenessie Campos Campos, quién me brindó, su apoyo, disponibilidad y paciencia, permitiéndome salir adelante en los momentos difíciles de mi estudio. Sus conocimientos y experiencias enriquecieron mi aprendizaje en este campo.*

*M.A.E. Kennette Jiménez González, quién me ayudo a ser más fuerte y aprender a levantarme con sus enseñanzas, gracias por compartir sus conocimientos y habilidades.*

*M.A.E. Víctor Orozco Delgado Gracias por su apoyo, enseñanzas, dedicación y por ayudarme con mi proyecto, por compartir sus conocimientos y por todas y cada una de sus enseñanzas.*

*Lic. Adrián Tames Brenes, Supervisor del Circuito 06 de la de la Dirección Regional de Educación Cartago por permitirme realizar esta investigación en su circuito y a los Directores por sus aportes a esta investigación.*

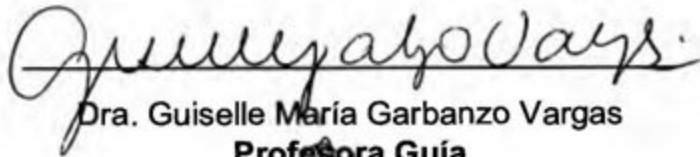
*Por último, a cada uno de los profesores que me acompañaron en este proceso sus enseñanzas y conocimiento me ayudaron a mi formación profesional, y a mis compañeros de la Maestría gracias por ser mi soporte durante este tiempo.*

*Y a Diosito... no tengo palabras no soy nada sin tu sostén gracias por darme la oportunidad de vivir!*

"Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa"



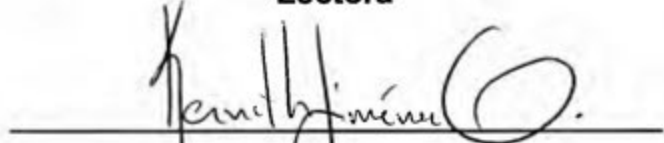
M.A.E. Hazel Castro Araya  
**Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado**



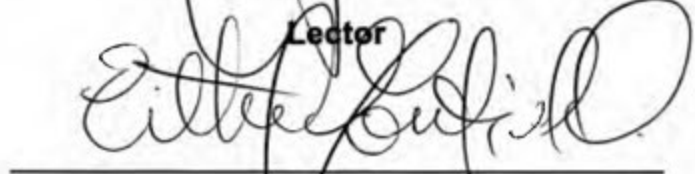
Dra. Guiselle María Garbanzo Vargas  
**Profesora Guía**



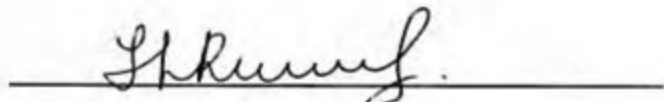
M.A.E Ana Jerssie Campos Campos  
**Lectora**



M.A.E. Kenneth Jiménez González  
**Lector**



M.A.E. Eithe Montiel Ortega  
**Representante de la Coordinadora del Programa del Posgrado en Administración Educativa**



Isabel Lorena Ramírez Azofeifa  
**Sustentante**

## Contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Hoja Aprobación .....	iv
Resumen .....	ix
Lista de tablas y figuras .....	x
Lista de Gráficos.....	xii
Lista de Abreviaturas.....	xiii
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>1</b>
Introducción .....	1
<b>1.1 Presentación .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Contextualización socioeducativa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Justificación del problema y su importancia .....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos generales .....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>17</b>
<b>ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Presentación.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Estudios nacionales.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Estudios Internacionales .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Principales aportes metodológicos de las investigaciones al objeto de estudio .....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>33</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Presentación.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. La educación .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4. Administración .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Función del administrador .....</b>	<b>38</b>
<b>3.6 Las actitudes de recurso humano .....</b>	<b>46</b>
<b>3.7 Relación entre administración y actitud .....</b>	<b>48</b>

<b>1. Administración de la educación.....</b>	<b>50</b>
<b>1.9 La administración educativa como proceso.....</b>	<b>53</b>
<b>3.11 Perfil del administrador.....</b>	<b>60</b>
<b>3.12 Función de los administradores de la educación.....</b>	<b>63</b>
<b>3.13 Papel del administrador o director como administrador del currículo.....</b>	<b>65</b>
<b>3.14 Cambios en los modos de administración y control de los sistemas educativos.....</b>	<b>67</b>
<b>3.15 La administración y su relación con la dirección escolar.....</b>	<b>71</b>
<b>3.16 Gestión y Dirección de la Educación.....</b>	<b>74</b>
<b>3.18 Formación Profesional y la Experiencia del Director en el Ejercicio de sus Funciones.....</b>	<b>80</b>
Formación Profesional y experiencia del director.....	83
<b>3.19 El ejercicio de la dirección y las actitudes.....</b>	<b>83</b>
<b>ACTITUDES COMO ADMINISTRADOR DEL DIRECTOR.....</b>	<b>86</b>
<b>3.20 Las habilidades involucradas en el proceso de dirección.....</b>	<b>86</b>
<b>HABILIDADES GENÉRICAS PARA EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>3.21 El liderazgo en las organizaciones educativas.....</b>	<b>89</b>
<b>3.22 La comunicación como elemento de liderazgo y de implicación.....</b>	<b>91</b>
<b>3.23 El liderazgo en la función educativa y docente.....</b>	<b>94</b>
<b>3.30.- La estructura organizacional.....</b>	<b>95</b>
<b>3.24 Algunos principios normativos asociados a la administración de la educación y tareas del gestor de la educación en Costa Rica.....</b>	<b>96</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>109</b>
<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>109</b>
<b>4.1 Presentación.....</b>	<b>109</b>
<b>4.2 Enfoque de la investigación.....</b>	<b>109</b>
<b>4.3 Diseño y tipo de la Investigación.....</b>	<b>112</b>
<b>4.4 Sujetos de estudio.....</b>	<b>115</b>
<b>4.5 Fuentes de información.....</b>	<b>116</b>
<b>4.6 Operacionalización metodológica de las categorías de análisis de la investigación.....</b>	<b>117</b>
<b>4.7. Técnicas de recopilación de la información.....</b>	<b>133</b>

4.8 Tratamiento de la información .....	134
4.9 Alcances y limitaciones .....	135
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>137</b>
<b>SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>137</b>
5.1 Presentación .....	137
5.2. Caracterización de la población .....	139
5.3. Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados .....	143
1.4. Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica .....	154
5.5 Reconocer los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar .....	162
5.6. Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos .....	168
5.7 Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en las condiciones organizacionales .....	174
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>184</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>184</b>
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>195</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>195</b>
7.1 Introducción .....	195
7.2 Justificación .....	198
7.3 Objetivo de la propuesta .....	201
7.4 Metodología .....	204
7.5. Evaluación de la propuesta: .....	210
<b>ANEXOS .....</b>	<b>212</b>
<b>Anexo 1: Promedio y desviación estándar de la calificación del conocimiento .....</b>	<b>213</b>
<b>de las tareas a realizar, según rangos de edad, .....</b>	<b>213</b>

<b>Anexo 2 Número de porcentaje de directores según tarea que realizan .....</b>	<b>214</b>
<b>Anexo 3 Coeficiente de correlación entre los años de experiencia del director, y la calificación del conocimiento de la tarea a realizar .....</b>	<b>216</b>
<b>Anexo 4: Promedio de desviación estándar de la calificación de conocimientos de las tareas según rango de edad.....</b>	<b>217</b>
<b>Anexo 5. Guía de trabajo de campo.....</b>	<b>218</b>



## Resumen

El presente trabajo de investigación aplicada responde a los objetivos generales: Analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y diseñar una propuesta que permita fortalecer la práctica del administrador de la educación para su adecuado desempeño.

Como objetivos específicos de la investigación se establecen: Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados, en el campo de la gestión Pedagógica, en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar, en la gestión administrativa y de recursos, y la gestión en la condición de organizacionales . Asimismo se propone el diseño de una propuesta para fortalecer los conocimientos y habilidades de los gestores de la educación.

La investigación se desarrolla en el Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

El estudio se basa en un enfoque cuantitativo y se utilizó la recolección y análisis estadístico de datos para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente, así como establecer patrones de comportamiento referentes al tipo de liderazgo ejercido por el director del centro educativo.

La investigación efectuada permite determinar las habilidades y conocimientos asimismo los aspectos que deben ser mejorados en función administrativa de de la educación que les permita desarrollar su labor de manera eficaz y eficiente. Por lo anterior, se plantea una propuesta para fortalecer esos conocimientos y habilidades del gestor de la educación.

## Lista de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1 Centros educativos que conforman el Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago....	16
Tabla 2. Roles de un Administrador	41
Tabla 3. Formación Profesional y experiencia del director	84
Tabla 4. Actitudes como administrador del director	87
Tabla 5. Habilidades genéricas para el ejercicio de la dirección	89
Tabla 6. Conocimientos y habilidades que requieren los directores de centros educativos para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados	119
Tabla 7. Los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica.	123
Tabla 8. Reconocer conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar	126
Tabla 9. Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos	128
Tabla 10. Los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en las condiciones organizacionales	131
Tabla 11. Caracterización de la población participante del estudio 2015	141
Tabla 12. Área estratégica de resultados habilidades	150
Tabla 13. Área estratégica de resultados conocimientos	153
Tabla 14. Gestión Pedagógica	156
Tabla 15. Gestión de convivencia y participación	167
Tabla 16. Estructura del sistema educativo costarricense	181



Tabla 17. Número y porcentaje de directores según tarea a realizar	182
--	-----

FIGURAS

Figura 1. Perfil del liderazgo Transformacional.....	96
--	----

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Calificación individual y promedio a los directores según las tareas a realizar según las tareas a realizar	142
Gráfico 2. Área estratégica de resultados habilidades	146
Gráfico 3. Área estratégica de resultados conocimientos..	149
Gráfico 4. Gestión pedagógica conocimientos y habilidades	160
Gráfico 5. Área de convivencia y participación conocimientos y habilidades	165
Gráfico 6. Área de Gestión administrativa y recursos conocimientos y habilidades	171
Gráfico 7. Condiciones organizacionales conocimientos y habilidades	177

## Lista de Abreviaturas

MEP:	Ministerio de Educación Pública
IAFA:	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
UCR:	Universidad de Costa Rica
UNED:	Universidad Estatal a Distancia
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.

# CAPÍTULO 1

## Introducción

### **1.1 Presentación**

En este capítulo se ofrece una conceptualización mundial de la educación y del sistema educativo costarricense, se trata de brindar un panorama global del contexto en torno a las competencias y habilidades profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional. Con el objeto de fortalecer la calidad que se requiere actualmente y donde la globalización abarca diferentes sectores de la sociedad.

En un mundo que cambia asiduamente, es necesario que la educación se adapte y responda a cada uno de esos cambios que generan nuevas necesidades en las personas. Como lo menciona Delors (1996) "(...) la educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia" (p.18), escala mundial, se han efectuado diferentes conferencias y congresos que se concierten en mejorar, la educación.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1990) realiza, en Tailandia, la Conferencia Mundial de Educación para Todos, donde se proclama la Declaración Mundial sobre Educación para Todos, que establece diversos puntos importantes, dentro de estos que "la educación que hoy se imparte adolece de graves deficiencias, que es menester mejorar su adecuación y su calidad y que debe ponerse al alcance de todos" (p. 3). Se puede observar que siempre ha existido una preocupación por la calidad de la educación, y porque esta sea impartida para todos y de manera equitativa. Por lo tanto, todos los países deben realizar

esfuerzos por brindar una educación que sea adecuada para las personas.

Los gestores de la educación deben tener claro sus competencias y habilidades profesionales dentro de la administración moderna. Estas competencias profesionales en ámbito escolar deben tener un balance que permita buscar una armonía con los compromisos que tiene día con día como lo afirma Jiménez (2003 p.11), "Como todo en la vida, el afán educativo es un difícil balance que sólo puede irse realizando en la práctica de todos los días, en la reunión, en la oficina, en el aula" Tener las habilidades y conocimientos necesarios para lograr la educación de calidad que todos necesitamos.

Estas competencias y habilidades necesarias en las práctica, se vinculan a la gestión estratégica, gestión pedagógica, a las condiciones organizacionales a la convivencia y participación y la administración de recursos que ameritan la preparación de quien administra un sistema, en este caso de carácter institucional, donde existen ciertas decisiones que deben ser tomadas por un administrador y es ahí donde entra en función la administración de la educación que debe ser un instrumento eficaz y eficiente para del sistema educativo costarricense como afirma Jiménez (2003) al referirse a la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos:

(...) la administración educativa es un instrumento de servicio de los usuarios del sistema de la educación nacional, debería aplicar a cabalidad los diversos mecanismos del proceso administrativo, al servicio del personal que participa en este. Debe ser eficaz y eficiente, y coadyuvar a que haya una excelente coherencia entre todas sus partes y también con el respectivo entorno nacional, regional o local en donde se aplique. (p. 39)

Bajo este planteamiento es notorio que la administración educativa es un instrumento de servicio que requiere ser eficiente y eficaz y poder llevar a cabo la labor de manera excelente aplicando todas las habilidades y conocimientos que se requieren.

Una de las premisas fundamentales del administrador institucional es que debe partir de conocimientos básicos en el campo administrativo, para que su accionar tenga como norte el logro eficiente de los propósitos institucionales.

## **1.2. Contextualización socioeducativa**

La globalización ha sido un fenómeno que ha afectado no solo la cultura, la política, la economía, la educación, sino todas las actividades que realizan los individuos en la sociedad. La sociedad indudablemente está sumergida, en este cambio y la educación no es la excepción; con el fin de alcanzar un beneficio común para los integrantes de la sociedad, se rompen barreras que dan espacio al cambio general y globalizado de bienes y servicios. La educación forma un instrumento esencial que debe formar al individuo ante estos cambios holísticos y que la vez le permita adaptarse y ser parte del progreso de la nación.

El ser humano no puede estar ajeno a la vida en sociedad, es un ser sociable, no vive solo, es parte de manera integral y globalizada en los aspectos económicos, sociales, políticos, étnicos, religiosos, culturales y educativos de la vida moderna. Su inmersión en dichos aspectos influye en su desarrollo y en cómo será su calidad de vida.

Como ente social, el ser humano, desempeña roles de acuerdo con las normas vigentes y su desempeño vive variaciones constantes según los requerimientos sociales que se le presenten.

Debe ajustarse a nuevas situaciones y a la comunicación e información de que ahora es objeto. La sociedad ejerce una función educadora sobre las personas, por lo que se convierte en una gran institución educadora, que debe estar obligada a mejorar su desempeño para lograr estándares de calidad como lo expresa Mejía, citado por Díaz (2013) la sociedad se impuso la tarea de modernizar la educación, convirtiéndola en uno de los instrumentos básicos del cambio social.

La educación viene a convertirse en la clave de este progreso de transmisión económico y social mediante los conocimientos más oportunos al tipo de sociedad que se desea y de esta manera obtener los beneficios que se dan consecuencia de la globalización, que busca reformas educativas más homogéneas que fortalezcan los deberes y destrezas que necesita cada individuo, dentro de su entorno para lograr adaptarse y lograr ser más productivo para la nación.

Las organizaciones internacionales con presencia en América Latina como la UNESCO y la OEA, tienen el objetivo de promover métodos de discusión en temas de educación y suscitar el progreso por medio de los aportes y de esta forma unificar criterios que preserven las políticas educativas más integradas y homogéneas, es imprescindible resaltar la importancia e influencia de la educación en la construcción de la sociedad para formar personas responsables que logren destacar en la sociedad como lo expresa Delgado (2008 p.8) "(...) el ser de la educación se construye y reconstruye subjetivamente en el encuentro intersubjetivo con los otros en lo escolar y social". La educación debe ser ese proceso de formación integral que requiere la sociedad.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es profundizar en el desarrollo, incorporación y compromiso del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las

competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La buena gestión pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada uno.

Para ello es requisito tener en cuenta que este análisis se realiza desde un enfoque político, en el sentido que propone como objeto del mismo la dimensión política del funcionamiento escolar. Desde allí se centra por un lado en una visión macro y por otro , en la visión micro de la organización escolar.

Es inminente que el sistema educativo necesita aplicar nuevas metas como las propuestas por la Organización Iberoamericana para la educación, la Ciencia y la Cultura (2008), que nos indica que para lograr las meta en la educación en el 2021, se necesita realizar un análisis de las leyes, las políticas y acuerdos internacionales tomando en consideración a todos los países iberoamericanos que buscan proponer reformas no es sencillo, pues existen inconvenientes para lograrlo ya que las políticas internacionales tienen criterios diversos sobre las metas a alcanzar para el 2021, que muchas veces presentan incoherencias cuando se proponen metas que dificultan resultados positivos y factibles de cumplir por sociedades que se encuentran involucradas cuando estas necesidades y políticas son diferentes para cada uno como lo expresa la UNESCO (2009):



(...) los documentos de política internacional proceden de diferentes organismos que en ocasiones agrupan a la totalidad de los países de Iberoamérica y otros casos no. Las declaraciones de las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno Iberoamericano, así como de sus Ministros de Educación estarían en el primer caso, que el Marco de Acción Regional para las Américas no incluye a España y Portugal. En cambio, el Marco de Acción de Dakar y los objetivos de Desarrollo del Milenio promovidos por la UNESCO tienen alcance mundial. (p.51)

No se indica en ninguno, cuándo estos objetivos y compromisos pueden ser considerados como una meta factible, además responden a una dimensión temporal, ya que existen leyes muy antiguas y que no responden a los desafíos actuales de cada país y estos acuerdos no toman el marco legal de estos compromisos y su efectividad en la práctica para cada una de las naciones involucradas.

Es importante resaltar que en varios países de Latinoamérica se han dado cambios legislativos importantes en sus sistemas educativos, que fortalecerán de alguna manera la política, la figura del gestor de la educación.

En Costa Rica, las nuevas políticas de gobierno dictadas al inicio del ciclo lectivo del año 2015, proponen quince líneas a seguir para obtener una educación de calidad y donde cada uno asuma su responsabilidad. La UNESCO (2014) dentro de sus lineamientos dados en el ámbito educativo la necesidad que en los centros educativos existan espacios con oportunidades y condiciones equidad que brinden pertenencia y calidad para los estudiantes. Es aquí donde es importante resaltar que el gestor de la educación debe considerar el centro

educativo como una organización a la que pertenece, con una visión más amplia de su labor.

Definir que el rol del gestor de la educación no debe ser solo de conocimientos y dirección de las instituciones educativas, este debe esforzarse por buscar nuevos roles e innovación bajo su visión administrativa que tenía en el siglo pasado, será este el mayor desafío del gestor y que deberá enfrentar con soluciones factibles.

Dentro de las políticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es claro que dentro de todo sistema educativo el liderazgo escolar debe ser una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Según las políticas de la OCDE, las mejoras que deben incluirse en el sistema educativo costarricense constan de políticas innovadoras que ayudarán a asegurar el futuro verdadero que contribuirá a tener Gestores comprometidos con las políticas de renuevos en el sistema (Robert, 2007), esta transformación de la educación debe ser prioridad en la labor del gestor.

Las políticas educativas del Ministerio de Educación Pública (MEP), buscan descentralizar el papel del gestor, deben no solo en cumplir con los miles de trámites administrativos, sino ser un encargado que tome verdaderas decisiones.

Dentro del marco de esta labor la Organización de Estados Americanos (OEA) (2000) hacen referencia a las tareas y funciones de un director educativo encaminadas hacia:

Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución a su cargo. Asesorar y orientar al personal en aspectos técnicos y administrativos.

Velar por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.

Promover la proyección del centro educativo hacia la comunidad.

Asignar, supervisar y controlar las labores del personal subalterno, encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución. (p 2)

De esta manera el director de los centros educativos ve reducidas sus funciones a las de un simple tramitador, la persona se encarga de revisar que se cumplan los planes, cronogramas y aspectos básicos de control. Se desperdicia el potencial para organizar los recursos y los talentos de la mejor forma para cumplir con los objetivos de una educación de calidad, que solo se pueden cumplir a medias. Y es que la enseñanza en la actualidad trata de que no existen normas estandarizadas, ni para enseñar ni para aprender. Cada educador conocer a sus alumnos y potencialidades y utiliza sus conocimientos y estrategias para lograr un resultado, como lo hace también depende de recursos y facilidades, ayudar y posibilitar es tarea del director.

### **1.3. Justificación del problema y su importancia**

En la actualidad se dan constantes transformaciones y desafíos, debido primordialmente al mundo globalizado y donde la tecnología

tiene un gran apogeo, es aquí donde los gestores de la educación deben poner principal atención al uso correcto de materiales, estrategias, recursos financieros, humanos, competencias, liderazgo, comunicación toma de decisiones, entre un sin fin de funciones que no puede dejar de lado.

Como se ha indicado estar a cargo de un centro educativo más que una rutina y revisión requiere de habilidades sociales y empatía, de una forma particular de ver al mundo que pueda ser transmitida, por supuesto con un cuerpo de conocimientos que conlleva la debida capacitación.

La experiencia confirma que en la actualidad la gestión de los centros educativos involucra privilegios de unos sobre otros, automatización excesiva de las jerarquías. Al respecto, Benno (1996) refiere una concentración de poder, trabajo redundante y carente de sentido, perversidad en las pautas de relación y en los procesos de trabajo, clausura del pensamiento y de la memoria, cuando se carece de creatividad y democratización institucional. Sobre este planteamiento se debe transitar de la concepción instrumental de la administración a una más creativa, como lo afirma Benno (1996) si el director se limita a la función burocrática es posiblemente porque así concibe su tarea administrativa. Incluso, muchas veces esto es lo que se solicita por parte de su superior inmediato, en este caso el superior y, posiblemente, al supervisor le suceda lo mismo.

De esta manera se tiene que la organización del Ministerio de Educación Pública limita las funciones de los administradores puesto que les da pocas libertades para organizar la labor educativa. Se refuerza por una formación que los orienta a no tomar decisiones nuevas, sino

seguir procedimientos establecidos. Los dos aspectos se refuerzan mutuamente y contribuyen a crear un círculo vicioso.

Esto se debe que los gestores de la educación son formados en una forma tradicional que hace énfasis en la planificación y la coordinación, por sobre otros aspectos que se han vuelto críticos en la sociedad del conocimiento como lo es el manejo del recurso humano, tanto dentro como fuera de la institución (padres de familia), lo que implica liderazgo, motivación, capacidad para proponer iniciativas y lograr desarrollar teniendo en cuenta las fuerzas de la comunidad, entre otros.

Existen varias investigaciones que indican que el cambio en los sistemas educativos debe empezar con el cambio en la gestión, tener líderes para el mejoramiento, ¿pero ¿cuál es el tipo de líder que ayudará al cambio que necesita el sistema educativo costarricense?

La educación es un derecho fundamental que se encuentra consignado en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, todavía hay en el mundo millones de personas sin educación básica e ignorantes de que ésta es un derecho que pueden reclamar.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) brinda una serie de propuestas dadas en el Foro Mundial sobre la Educación (2000 p.12) que invitan a unificar el norte a seguir en el sistema educativo costarricense, con los diferentes sistemas que "(...) irá encaminada a fomentar todo sistema de educación realista, asequible, moderno, universalmente accesible y exento de toda exclusión o discriminación, que fomente una cultura universal compartida por todos los seres humanos" , esa educación

inclusiva y no exclusiva de unos pocos una educación realista que le permita esa incorporación a cada uno dentro de la sociedad.

La educación es un ente transformador de la sociedad que colabora en el desarrollo económico del país, instruyendo social y políticamente a los ciudadanos, buscando elevar el nivel cultural. La educación debe ser ese instrumento de innovación social como lo afirma Delors (2009 p.7) “La educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz y libertad y justicia social”, que son los ideales plasmados en todo sistema educativo que busca fortalecer los valores éticos y morales de la población.

La educación es un proceso sociocultural permanente, dirigido a la formación general de las personas y al mejoramiento de la sociedad. La educación favorece a la socialización de los individuos y las dispone para que sean capaces de cambiar, crear cultura, obtener sus relaciones y compromisos como ciudadanos.

Dentro de las políticas emanadas por los organismos internacionales y los foros es importante señalar que buscan unificar y buscar que la educación sea universal y que tenga criterios no solo de acceso, sino de calidad, de preparar a los ciudadanos para la vida.

En América Latina y el Caribe, la UNESCO (2014), ha realizado un estudio para el mejoramiento de la educación en el continente y documentó de manera certera cómo se encuentra el liderazgo y el perfil ideal que debe tener el gestor de la educación para lograr el cambio necesario en el campo educativo. Dentro de este estudio, se indica que no hay una uniformidad sobre las características que debe tener el administrador del sistema educativo y cuáles deben ser los rangos de

descentralización que se les debe otorgar a los gestores de la educación. En otras palabras, esto depende las características de cada país y región.

En la actualidad al director de un centro educativo no se le ha dado la autonomía necesaria, ni la libertad institucional e inducción, que con aunada su experiencia como gestor, le permita un progreso que crea y que a la vez le permita reconocer todo el talento humano que tiene a su disposición, ayudado por supuesto, por elementos materiales y financieros. La meta debe ser ayudar a desarrollar el potencial individual, la capacidad crítica y la convivencia en democracia, lo que requiere capacitación dominio y por supuesto tener un norte. Es decir, convertir al administrador educativo en un gestor educativo, que brinde ideas y elabore el consenso para que se lleven a cabo todas las mejoras que se requieren en nuestros centros educativos, teniendo en cuenta los recursos asignados a la institución

La gestión que se realiza en la actualidad no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada se encuentra en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Toda investigación debe tener como objetivo promover un mejoramiento de los distintos sectores involucrados, y esta implica enfrentar problemas de investigación para promover soluciones, tratando de establecer un vínculo con distintos sectores de la sociedad, de manera que los aportes se integran en la experiencia.

Por lo tanto, en la proyección de un trabajo de este tipo se da la posibilidad de mejorar la administración de los centros educativos mediante cambios sustanciales en la organización de estos y del Ministerio de Educación Pública (MEP), a través del diálogo y la comunicación de los resultados a las partes interesadas, para que se genere una discusión proactiva, dirigida al debate y que induzca a elaborar nuevos modelos. Razón por la cual en el presente estudio es de interés conocer las competencias que requieren los directores del sistema educativo costarricense para su adecuado desempeño y poder detectar vacíos formativos que representen insumos para los tomadores de decisiones en esta materia y fortalecer el proceso educativo que se ofrece en busca de una sociedad desarrollada justa y equitativa.

Por asuntos metodológicos el estudio se orienta a un circuito concreto del sistema educativo concreto conformado por veintiocho directores, con la limitación de que no se puede generalizar sus resultados, sin embargo, como estudio preliminar representa un punto de partida al considerar para ampliar este tipo de estudios a nivel nacional. En consecuencia, el presente estudio plantea como objetivos para la presente investigación los siguientes:

### **Objetivos generales**

- 1.1 Analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
- 2.1-Diseñar una propuesta que permita fortalecer la práctica del administrador de la educación para su adecuado desempeño.



## **Objetivos específicos**

1. Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados.
2. Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica
3. Reconocer los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar
4. Identificar las conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos
5. Determinar las conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en la condición de organizacionales

Para la realización del estudio se ha seleccionado el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, por ubicación asimismo y voluntad política para la ejecución del estudio. Además, el grupo de los gestores del circuito incluye desde preescolar hasta la secundaria con colegios técnicos y académicos y una escuela enfocada en la música; lo que representa una población heterogénea que permitirá ahondar más en los conocimientos y habilidades presentes en sus gestores de la educación. Para el desarrollo de los objetivos expuestos se seleccionó a este grupo de gestores conformado por veintiocho centros educativos públicos, distribuidos en el Cantón de Tres Ríos, la Unión de Cartago; quienes participaron en su totalidad.

Este estudio pretende ahondar sobre las competencias y habilidades de los gestores en su labor diaria y los conocimientos que

requieren para su adecuado desempeño; información de valor para impulsar procesos formativos a los gestores encargados de la educación en sus distintos niveles. En la siguiente tabla N.1 se indica la distribución de estos centros educativos participantes del estudio.

TABLA 1 Centros educativos que conforman el Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago

<b>MINISTERIO DE EDUCACION PÚBLICA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACION DE CARTAGO CIRCUITO 06</b>
<b>Calle Mesén</b>
<b>Villas de Ayarco</b>
<b>San Francisco</b>
<b>Calle Naranjo</b>
<b>La Cima</b>
<b>San Vicente</b>
<b>Fernando Terán Valls</b>
<b>Yerbabuena</b>
<b>Moisés Coto</b>
<b>Ricardo André Strauch</b>
<b>Unidad Pedagógica</b>
<b>María Amelia Montealegre</b>
<b>Carolina Bellelli Malavassi</b>
<b>Domingo Faustino Sarmiento</b>
<b>Barrio El Carmen</b>
<b>Santiago del Monte</b>
<b>Central de Tres Ríos</b>
<b>Calle Gírales</b>
<b>Quebrada del Fierro</b>
<b>La Central</b>
<b>Colegio Alejandro Quesada</b>
<b>Liceo Nuevo San Diego</b>
<b>Colegio Nocturno La Unión</b>
<b>CTP. Mario Quirós Sasso Diurno</b>
<b>CTP. Mario Quirós Sasso Nocturno</b>
<b>Unidad Pedagógica</b>
<b>Escuela de Música</b>
<b>La Paz</b>

*Nota: Ministerio de Educación Pública (MEP, 2015)*

Este circuito está conformado desde el nivel de preescolar escuela, colegios diurnos, nocturnos, académicos y técnicos, y un centro educativo con especialidad en música, por lo que presenta un grupo de profesionales heterogéneos con diferentes habilidades y conocimientos en el campo de la educación.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTADO DEL ARTE**

#### **2. Presentación**

Este apartado se refiere a la búsqueda exhaustiva de investigaciones que sirve para fundamentar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional. Se basa en una revisión de investigaciones consultadas tanto nacionales como internacionales asociadas a las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional con el objetivo de obtener información relacionada con el objeto de estudio. Estas búsquedas se realizaron en diferentes bases de datos tanto nacionales como internacionales.

En este apartado se tomarán en cuenta aspectos como el objeto de estudio y la temática de la investigación, asimismo los objetivos, la metodología, los enfoques teóricos utilizados, las conclusiones y recomendaciones de cada estudio para respaldar la teoría del en el presente trabajo y facilitar la comprensión de la temática.

En estos estudios se determina la importancia de las competencias profesionales de los gestores de la educación en diferentes contextos en donde se refleja la influencia en el logro de objetivos y metas. Se puntualiza la función del gestor en cuanto a sus funciones.

En Costa Rica existen varios estudios que enfocan las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional pero únicamente a nivel de Licenciatura, para optar por este grado tanto en la Universidad de Costa Rica (UCR), como por la Universidad Estatal a Distancia (UNED),

En el ámbito internacional se localizaron trabajos de graduación para obtener grados de licenciatura, así como varios informes de

estudios internacionales publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Dentro de este capítulo se presentan, primeramente, los estudios realizados a nivel nacional y posteriormente, los hallazgos a nivel internacional para concluir con principales aportes metodológicos encontrados en los estudios expuestos.

## **2.1 Estudios nacionales**

El tema de estudio cuenta con varias investigaciones pero en su mayoría enfocadas a la evaluación del desempeño y a las funciones propiamente descritas en el manual de puestos del Servicio Civil, Como primera investigación se encontró un estudio realizado por Bejarano, Aguilar, González y Méndez (2010) que es un Seminario de Graduación de la Universidad de Costa Rica, ante la Escuela de Administración Educativa para optar por el grado de Licenciadas en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa denominado *“Evaluación del Desempeño de los Gestores de la Educación desde un enfoque por competencias”*, donde se argumenta el estado actual de la evaluación del desempeño, obteniendo la información acerca de la forma en que son evaluados los gestores y las gestoras de la educación, con la finalidad de comprobar si el proceso de evaluación de los gestores favorece el desarrollo de dichas competencias.

En el estudio se establece el análisis de cómo el modelo actual de evaluación del desempeño fortalece el desarrollo de las competencias de los gestores y las gestoras de la educación preescolar y primaria para el logro de los objetivos institucionales y educativos. Y

pretende diseñar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño desde el enfoque de competencias, Describir el modelo actual de evaluación del desempeño de los gestores y las gestoras de la educación en los niveles de preescolar y primaria de los circuitos 03 de Heredia, 09 de Cartago y 10 de San José.

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que no se limita a la recolección y tabulación de datos, sino que supone un elemento interpretativo, teniendo como resultado inferencias para un conjunto mayor.

También analizó las habilidades y conocimientos de los gestores de la educación. Los instrumentos que seleccionaron para recolectar la información fueron los cuestionarios que se aplicó a los directores de las instituciones seleccionadas y a los supervisores y supervisoras de cada circuito educativo en estudio. Estos instrumentos se dividieron en tres partes la primera fue de información general, la segunda un modelo actual de evaluación del desempeño de los gestores y las gestoras de la educación y como una última parte preguntas acerca de la evaluación por competencias del desempeño.

Como conclusiones del presente trabajo encontraron que indica que es ambiguo, ya que contiene aspectos, entre ellos, el aspecto de Relaciones Humanas que puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones y dar, por consiguiente, motivo de dudas, incertidumbre o confusión tanto a quien evalúa como quien es evaluado. Existe imperfección al medir las funciones de la labor profesional del gestor; tal es el caso de la Jefatura, el cuál evalúa; la aptitud para establecer planes, organizar, dirigir y coordinar la capacidad de toma de decisiones y el manejo de las relaciones humanas. Limita el desarrollo profesional del gestor promuevan mejoramiento constantemente del desempeño profesional. En cuanto al manejo de conflictos el modelo actual de evaluación deja de lado la

capacidad del gestor y de la gestora para reconocer el conflicto y darles seguimiento a las alternativas tomadas, el interés por realizar una autoevaluación de los procedimientos tomados ante el conflicto.

La investigación plantea una propuesta de evaluación de los desempeños de los gestores de la educación desde un enfoque por competencias, lo que de acuerdo con el objetivo general le ayudará al gestor para combinar y movilizar eficazmente las situaciones profesionales claves de habilidades, valores y actitudes.

Este estudio permite acercarse a la forma en que el gestor de la educación es evaluado en su trabajo, lo que enlaza con las funciones que debe realizar a diario y verificar los conocimientos y habilidades necesarias en su quehacer diario; elementos articulados y de interés al objeto de estudio de la presente investigación.

Como un segundo estudio está la Tesis denominada "*Sobre Funciones y deberes del administrador y administradora educativa*" de la Universidad de Costa Rica, de Machado y Machado (2006) para optar por la Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. El estudio plantea como objetivo analizar las funciones y deberes del profesional en la administración educativa de la Universidad de Costa Rica e Interpretar los alcances del perfil académico de los graduados y sus relaciones formales con las tareas y actividades como profesional en administración educativa. También se propuso valorar los elementos del profesional de los graduados y graduadas de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica y las funciones administrativas observadas en el cargo de dirección del centro educativo.

La metodología empleada fue de tipo exploratoria, debido a que como anota el autor la misma no ha sido abordada como vínculo a los planes de estudio de carrera desde la óptica de los graduados en el ámbito profesional. Para el análisis de los resultados y conclusiones se

evaluaron desde un enfoque cualitativo y una reflexión crítica de parte de los autores. Además, se elaboró un instrumento a veinte estudiantes, pero como un plan piloto en la sede regional de Paraíso y tres docentes.

Para llegar a las conclusiones de que se logró determinar que la formación académica de los graduados y graduadas de licenciatura, llena las expectativas para el desempeño laboral y la realidad empírica de la práctica profesional mostró que es integral en los procesos y tareas concretas al enfrentar el cargo.

En el ejercicio profesional del graduado y la graduada, tienen las herramientas administrativas para el desempeño de sus funciones y la universidad ofrece los conocimientos de formación general suficientes para el ejercicio profesional en este campo.

Se concluye que las características del perfil profesional propuesto por el Ministerio de Educación Pública en 1986 y las reformas al Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil vigente al año 2004, recogen al menos un conjunto de ochenta acciones concretas diferentes cíclicamente ejecutadas a lo largo del año.

Para llegar a dar las recomendaciones de conformidad con la normativa vigente del Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Consejo Superior de Educación (CONESUP) en el ámbito de administración curricular:



Este estudio acerca los conocimientos que debe tener el gestor en el área administrativa y legal que es un tema preocupante en la formación de los gestores y que responde en forma directa a los objetivos que orientan la investigación a proponer.

Un tercer estudio es la tesis denominada " *Análisis comparativo entre los principios éticos de los directores de Educación Primaria y Secundaria del Circuito 05 de Naranjo de la Dirección Regional de San Ramón, el código de ética del Colegio de Licenciados y el Manual descriptivo de puestos del M.E.P. para un propuesto de un código de ética*" , presentada por Vásquez,(2003), de la Universidad de Costa Rica, para optar por Maestría en Educación con mención en Administración Educativa, la cual presenta como objetivos interpretar los principios éticos mediante los cuales se rigen los directores del circuito 05 de Naranjo de la Dirección Regional de San Ramón, con lo establecido en el código de ética del Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO) y el Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes en el apartado de funciones de los directores. Otro objetivo es orienta a proponer un código de ética mediante el cual se puedan fundamentar los directores para cumplir saludablemente con la labor gerencial en la práctica administrativa.

Como objetivos específicos se enfoca hacia identificar el concepto de ética que manejan los directores, comparar el concepto de ética de estos profesionales con los principios éticos del Código de ética del Colegio de Licenciados y los postulados del Manual de Descripción de Puestos del Ministerio de Educación Pública en cuanto a las responsabilidades del director. Finalmente, el estudio recopila las normas morales que los directores consideran pertinentes para ser aplicadas en el quehacer administrativo.

Redactar un código de ética para los directores de la educación que concuerden con el esquema de valores que se manejan en la región. No indica de forma expresa, pero por la clase de estudios realizados con grupos focales para su análisis se aprecia que es tipo cualitativo que permitió conocer por medio de estas interacciones conocer el pensar de los directores.

Dentro de los principales resultados analíticos mediante la tabla de resúmenes, los enunciados del Manual de Descripción de Puestos y el Código de Ética del Colopro, consecuentes. Tal parece que los emisores de uno y otro documento se pusieron de acuerdo para que no se presentaran contradicciones en sendos documentos.

De modo que puede determinarse, que el sujeto del que habla el Manual es el mismo del que habla el Código. En ambos casos se habla del buen comportamiento de los servidores. Asimismo, hay que apuntar con respecto al predicado de estos documentos, que también es el mismo, porque lo que se dice del buen comportamiento, son las pautas para cumplir con lo susodicho.

No se demuestra que los directores se hayan preparado en la parte teórica de lo que significa eticidad, en el ámbito administrativo. Ellos mismos lo han manifestado al aludir la falta de preparación que tienen los docentes en este campo, y la necesidad de que tanto universidades públicas como privadas den un énfasis en dicho campo.

Las categorías de análisis que se desprenden de la investigación, ponen al descubierto, aunque de manera inconsciente la necesidad de los directores de ser obedientes a las leyes y reglamentos. Poco interés de las autoridades superiores inmediatas

por solucionar estos problemas y brindar espacio de reflexión en torno a lo que está bien o no lo está.

Como una cuarta propuesta se encuentra la presentada por Salas y Zamora (1991), estudio asociado en forma con los objetivos propuestos de la investigación que orienta este trabajo en el sentido de que retoma el quehacer de los directores, eso sí desde sus funciones. Este estudio es denominado "*Propuesta de perfil de funciones (Descripción del Puesto) del Director de Colegio y de procedimientos e instrumento para la evaluación del desempeño de este administrador de la educación*", de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa.

Este estudio propone como objetivos formular una descripción del puesto (perfil de funciones) del Director del Colegio. Estructurar procedimientos e instrumentos para la evaluación del desempeño de estos profesionales de la Educación.

Además, identifica de manera más específica las funciones que deberían desempeñar estos profesionales, los factores que deben tomarse en cuenta para la evaluación de su desempeño y conocer los instrumentos y procedimientos que se utilizan en su evaluación.

Es una investigación de tipo descriptivo, ya que el estudio lo que pretende determinar es los papeles y funciones que debe desempeñar un director de colegio, para luego proponer una descripción de funciones de este administrador y estructurar un modelo de evaluación para medir desempeño en el puesto profesional.

Entre las principales conclusiones, se indica que un director de colegio debe desempeñar diferentes papeles con individuo rector de una institución educativa y, además, que, para medir realmente su desempeño de manera objetiva, se deben conocer los factores sobre los cuales se debe evaluar su labor.

En relación con las funciones del director de colegio presentadas en el instrumento un 94.25% de los especialistas consultados consideran que las 80 funciones presentadas sí son funciones de un director y el 5.75% restantes consideraron que las funciones descritas en dicho instrumento no corresponden a la labor de un director. De estas un 47.5% son funciones indispensables según el criterio de los entrevistados esto corresponde a 39 de las 80 funciones presentadas.

### **2.3 Estudios Internacionales**

Dentro del contexto internacional se encuentran varios estudios sobre la labor del gestor de la educación, como una primera propuesta se tiene la investigación realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura sobre *"El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe, Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región"*. (2014)

En el estudio se encuentran las características principales que debe tener un gestor de la educación, como la directiva es ejercida mayoritariamente por mujeres y los directores tienen una edad promedio de 44 años (aunque en ambos casos habría amplia dispersión en estas variables, con países como Uruguay o Argentina con más de 85% de mujeres directoras en comparación con México o Ecuador en

que ellas constituirían menos de la mitad, así como edades promedio que van desde 53 años en Chile hasta 39 años en Guatemala o Nicaragua). La gran mayoría de los directores, especialmente los que trabajan en escuelas urbanas, tienen estudios universitarios de grado y existe un grupo relevante (20%) que tiene adicionalmente estudios de postgrado (la variabilidad en este caso iría desde Colombia con más de 50% de directores con postgrado, hasta varios países que tienen menos del 10% en esa situación, como Paraguay, Argentina, El Salvador o Uruguay).

Dentro del contexto de este estudio es importante resaltar que se toma conciencia sobre la importancia de incluir las políticas educativas, la promoción del liderazgo directivo escolar. Se indica la presente investigación que casi no existen estudios comparados que permitan hacer más inteligibles las distintas realidades nacionales o sub-nacionales en relación con otros comparables; es decir esta carencia de estudio también está presente en nuestro país ya que no existen estudios sobre el liderazgo y el perfil que debe llenar el gestor.

Dentro de este estudio hay un modelo de análisis que nombra las características claves que debe tener todo sistema educativo, centrandose en lo que se espera de un gestor de la educación. Dentro de este modelo se encuentran las características que deben darse en un centro educativo para concluir en la formación de los directores.

Las políticas dirigidas a los directores escolares aparecen como un ámbito en movimiento y en proceso de cambio en la mayoría de los sistemas escolares estudiados. El impulso en este ámbito se orienta a la potenciación del liderazgo directivo escolar, siendo coherente con las tendencias observadas a nivel internacional y con la creciente importancia de este tema dentro de la agenda de las políticas

educativas en muchos de los países que tienen mayor calidad y equidad en sus resultados educativos.

En este sentido, las iniciativas presentes en los sistemas escolares estudiados han tendido a focalizarse en algunas de estas dimensiones de forma aislada, desconociendo la necesaria importancia de formular una política exhaustiva que enfrente la realidad de la función directiva de manera integral. De manera más precisa, los países se han orientado al abordaje de manera más frecuente la profesionalización de la selección de los directores, la precisión de sus responsabilidades en torno a estándares o marcos de actuación, y más recientemente la evaluación de su desempeño, dejando en un plano relegado a nivel general el ámbito de la formación y de las condiciones de trabajo y estatus de los directivos.

De las iniciativas orientadas al fortalecimiento del liderazgo en los distintos sistemas, se indica que 78% se encuentran débilmente articuladas con otras políticas escolares más amplias, principalmente a nivel de la autonomía entregada a los directores escolares. De este modo, se identifica una tensión entre, por un lado, la tendencia a potenciar en menor o mayor grado el liderazgo directivo, y, por otro, las limitadas atribuciones y poder decisonal en materias de gestión escolar que caracteriza a la mayor parte de los casos estudiados, y que puede limitar los alcances de las políticas introducidas.

Las políticas dirigidas a los directores escolares se destacan en general por una ausencia de coherencia interna, evidenciándose una severa falta de alineamiento entre las diversas áreas en las que se ha buscado incidir. Así, los esfuerzos y cambios generados en uno u otro ámbito se han introducido de manera más o menos independiente –con la excepción parcial de Colombia, vislumbrándose una débil



articulación entre estándares y mecanismos de evaluación, entre estándares y funciones de los directores establecidas en las normativas educativas, o entre estándares y formación directiva.

De esta forma, las políticas generadas parecen carecer de una visión que articule los distintos ámbitos en una política consistente destinada al fortalecimiento del liderazgo directivo escolar. Finalmente, las políticas existentes para directores no han abordado los sistemas escolares en su conjunto y su diversidad. En todos los casos estas se limitan a los directores del sector público, dejando en desregulación a aquellos que dirigen escuelas privadas. De igual forma, las políticas se han formulado de manera general, sin existir una contextualización a torno a las distintas realidades escolares, por ejemplo, con respecto a los distintos niveles o modalidades de enseñanza, o en torno a la particularidad de las escuelas rurales o de tamaño pequeño.

Un segundo estudio lo presenta Pérez (2010) denominado *“Administración y gestión desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela normal mixta Pedro Nufra”* de la Universidad Pedagógica Francisco Morazán de Tegucigalpa, Honduras, para optar por grado de Maestría en Derechos Humanos. Este estudio presentó inquietudes investigativas orientadas hacia conocer cómo influyen las Prácticas de Liderazgo Identificar el tipo de Liderazgo que practica el Director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufra”. Sus objetivos se centraron en caracterizar las principales Practicas de Liderazgo relacionadas con el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufra” y determinar la relación entre el tipo de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufra”.

La metodología empleada en esta investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, se utilizó la recolección y análisis estadístico de datos para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente, así como establecer patrones de comportamiento referentes al tipo de liderazgo ejercido por el director del centro educativo.

Además, se realizó dentro de esta investigación educativa de tipo transversal, se recolectaron los datos de la situación actual, para determinar cómo influyen las prácticas de liderazgo, en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la escuela.

El estudio es de un alcance descriptivo, busca especificar y describir las características y rasgos importantes de los elementos de la muestra. También es correlacional, dado que se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran, y comparaciones entre los elementos de la muestra (director- subdirectora, secretaria y docentes). (Sampieri, Fernández & Baptista, 2003).

Dentro de las conclusiones más relevantes encontradas dentro de este estudio se indica que el tipo de liderazgo que se practica es transformacional con una relación del liderazgo carismático y el transaccional. Este liderazgo ejercido por el director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Este estilo se indica que deposita en sus seguidores confianza, autoridad, brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus



seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización.

La relación del tipo de liderazgo ejercido por el director (transformacional) es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo van de la mano con los derechos humanos, por lo tanto, garantizan el respeto de los mismos.

Como un tercer estudio se encuentra el presentado por Ruíz (2009) de la Universidad de Puerto Rico para optar por el grado de Licenciatura en Administración Educativa sobre *"El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje"* el cual presenta una serie de preguntas de investigación sobre las características de las comunidades de aprendizaje efectivas que comparten las escuelas del Distrito Escolar de las Piedras. Interesa responder las características comparten las escuelas de excelencia y las comunidades de aprendizaje, las prácticas administrativas utilizadas por los directores de estas tres escuelas para crear las oportunidades para el desarrollo de las comunidades de aprendizaje. También el ejercicio del liderazgo didáctico y administrativo de los directores participantes del estudio y los factores clave, dentro y fuera de las escuelas participantes. Interesa si estos últimos facilitan o dificultan la creación, desarrollo y mantenimiento de estas comunidades.

La metodología empleada fue la cualitativa, el cual le permite desde este enfoque ahondar sobre si las características de las comunidades de aprendizaje descritas en la literatura facilitan y ayudan a alcanzar el éxito y la excelencia académica. Se propone identificar cómo el director de escuela en su función de líder educativo, desde su

dimensión administrativa y didáctica facilita la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje. Se destacan entre sus hallazgos as aportaciones que le permitió identificar las características y destrezas que poseen los directores de escuelas que han logrado convertir sus escuelas en comunidades de aprendizajes exitosas.

#### **2.4 Principales aportes metodológicos de las investigaciones al objeto de estudio**

Los estudios revisados presentan tanto enfoques metodológicos cualitativos como cuantitativos que permiten dar una visualización de los diferentes escenarios que tienen los gestores de la educación desde diversos puntos de vista en relación a la gestión, el cual nos amplía los conocimientos en este tema y logra aportar diversas estrategias y conceptos teóricos importantes para ser tomados en cuenta en la investigación sobre los conocimientos y habilidades de gestores de la educación.

Dentro de la investigación cuantitativa, el aporte es sobre todo fenomenológico. Se quiere indagar qué hace el administrador de la educación en cuanto a sus conocimientos y habilidades, valoración de acciones que lleva observación y también conocer la mentalidad y la formación.

Es trascendental atraer los fenómenos del quehacer administrativo que puede parecer repetitivo, pero que tiene una serie de significados y orientaciones, es un reto metodológico que nos permitirá conocer los conocimientos y habilidades de los gestores de la educación. A esto se une que metodológicamente tiene que registrarse la interacción a nivel interno y externo de las instituciones educativas,

entendiendo el entorno interno como alumnos, docentes y personal administrativo, tenemos las autoridades del Ministerio de Educación Pública (MEP), los reglamentos, las leyes, que son las que definen ciertas reglas y márgenes de maniobras, como lo explica el administrador de la educación, este es otro reto en la forma de investigar.

La forma en que se utiliza la formación recibida para tener un estilo y una forma de gestión, esto sería importante registrarse bajo un instrumento específico. En la proyección de un trabajo de este tipo se da la posibilidad de mejorar la administración de los centros educativos mediante cambios sustanciales en la organización de éstos y del Ministerio de Educación Pública (MEP), a través del diálogo y la comunicación de los resultados a las partes interesadas, para que se genere una discusión proactiva, dirigida al debate y que induzca a elaborar nuevos modelos. En este sentido al final a la metodología tiene que ser propositiva, mediante la interacción con los entrevistados generar significados, testimonios, interpretaciones que las investigaciones sobre el tema de la gestión institucional brindan, que sirvan no solo para investigar sino para proponer soluciones.

Finalmente, estos estudios ofrecen orientaciones metodológicas desde lo cualitativo y cuantitativo para abordar la investigación sobre el análisis de las competencias de los profesionales en administración educativa del circuito 06 de la Dirección Regional Educativa de Cartago para su adecuado desempeño y encontrar mejores formas y guías metodológicas para su desarrollo. No menos importante el aporte teórico que cada uno de ellos ofrece para el desarrollo de esta investigación, dejando claro teóricamente la comprensión de las habilidades y conocimientos que requieren estos profesionales.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Presentación**

Este capítulo desarrolla los constructos teóricos necesarios para una comprensión de las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional desde la administración de la educación, donde se conjuntan características personales y de formación profesional. Razón por la cual se hace referencia a los procesos relacionados con, administración de educación, gestión, y posteriormente se aborda el tema de la administración de la educación y las habilidades y conocimientos del gestor.

#### **3.2. La educación**

Es notorio que hoy se vive una concepción instrumental de la educación. Se concibe que educar es preparar a las personas para la producción, darle una serie de habilidades con las cuales incorporarse al trabajo, como lo manifiesta Mañu (2009 p.18) "(...) facilitar al ciudadano el ejercicio de sus derechos y obligaciones" y como indica brindándole oportunidades económicas y de desarrollo social.

Esta concepción tan restringida ignora que el ser humano no solo se mide por su productividad empresarial. Es una persona que necesita realizarse como ser humano en los más diversos ámbitos, como padre o hijo, como profesional responsable, ciudadano de un país, entre otros. En sí, como dice Manu (2009) existe una serie de relaciones sociales complejas en las cuales se vive inmerso diariamente, y del manejo que

se haga de las diversas situaciones que se presentan en las condiciones objetivas proviene la realización a lo largo de toda una vida.

Esta realización no necesariamente es salarial, sino que también es anímica y afectiva. Son los logros que se sienten en el transcurso del tiempo los que dan significado a la vida, muy alejados del materialismo que se predica en la actualidad.

Incluso, cuando se predica la democracia, se constata que los seres no están preparados para ella. Se carece de un pensamiento crítico que guíe las decisiones sobre por qué proyecto político votar, o cuales iniciativas realmente revelan un beneficio social. (Giroux, 2010)

La educación no está preparando al ciudadano para pensar y esto lo entiende Giroux (2010) quién defiende la criticidad y la necesidad de fomentar la libertad en el salón de clase. Concebir el educador como creador de pensamiento crítico, es totalmente compatible con la calidad educativa. Primero porque la educación de calidad es una educación para la vida, no solo para el aprendizaje de materia, es aprender a tomar decisiones, e ir más allá de lo que desean las clases políticas y dominantes. Pero además el pensamiento crítico representa el respeto hacia el potencial del individuo, en su creatividad, en sus motivaciones para ser un mejor ser humano, esto también redundará en su desempeño académico, como indica sobre la educación finlandesa, Robert (2007): es necesario el gestor se preocupe por la educación integral del estudiante tanto intelectualmente como emocional.

Las necesidades reales de cada alumno es lo que está detrás del asombroso éxito del sistema, pacientemente construido en 30 años de reforma. La idea de que un alumno feliz, bien desarrollado, libre de progresar a su ritmo, adquirirá más fácilmente los conocimientos fundamentales no es una utopía de un pedagogo iluminado: es simplemente la idea que orienta la acción de todos: el Estado, las municipalidades, los directores de establecimiento, los profesores (...) Finlandia respeta profundamente los conocimientos, pero respeta aún más a los individuos que están en proceso de adquirirlos. Y eso no es tenido allí como un idealismo desabrido, sino por el más elemental pragmatismo. Esa Rätty, Director del Colegio Ninivara, en Joensuu, asume como su divisa la fórmula que resume esta filosofía: (p. 2)

La importancia del reconocimiento individual se enlaza de nuevo con el conocimiento virtual, donde existe información casi ilimitada, el estudiante no requiere que el docente le brinde datos, necesita que le de las bases valorativas, teóricas y cognoscitivas para discriminar correctamente. Como dice el mismo Robert (2007 p.23), es enseñar sin violencia, sin presiones, de manera que el alumno desarrolle sus potenciales.

Es importante tener un concepto claro y definido de qué es la educación, para tener claro lo que es el gestor de la educación y como lo refiere Dengo (2012 p. 5) "(...) el término educación etimológicamente se origina de la palabra "ex ducere, educare, que significa "sacar de "hacer salir" o sea "externalizar". De estos significados podemos considerar la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social fundamentado en una

concepción integral de las personas, desde su dignidad, sus derechos y deberes, la educación debe cumplir con su finalidad de educar a los individuos para la vida, es decir toda persona que tiene la oportunidad de asistir a una escuela, colegio, busca la estabilidad y una proyección para sí mismo y la sociedad.

La educación es un proceso sociocultural permanente, dirigido a la formación general de las personas y al mejoramiento de la sociedad. La educación favorece la socialización de los individuos y los dispone para que sean capaces de cambiar, crear cultura, obtener sus relaciones y compromisos como ciudadanos. La educación debe empezar en el núcleo de la familia y la comunidad y es asumida por la escuela, que viene a integrar el sistema educativo con normas y orientaciones claras. De acuerdo con Garbanzo (2011) la educación debe ser una disciplina integral para que los procesos de transmisión de conocimientos beneficien el desarrollo de la persona en una forma holística.

(...) proceso para el desarrollo de la persona en forma integral y continua, por sí misma es altamente compleja para que una sola disciplina la aborde, su comprensión ocupa de otras disciplinas, requiere de la transdisciplinaridad e interdisciplinaridad. Su proceso es más que una transmisión de conocimientos, al buscar la educación el desarrollo del ser humano en sus diferentes etapas, desde una visión holística, hace de la administración de la educación un reto interdisciplinario sustentado en la complejidad en forma constante para su operacionalización. (p.29)



La educación abarca muchos ámbitos de formación de los que el sistema educativo es uno, pero también la que se da en la familia, en las experiencias con amigos, vecinos, y grupos organizados, entre otros. El proceso educativo por lo tanto debemos considerarlo como un proceso múltiple.

### **3.4. Administración**

La palabra *administración*. tiene un significado diferente y mucho más complicado porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado absolutamente su significado original. En la actualidad existen diversas tesis, que varían según la escuela administrativa y el autor. La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y expresa aquel que ejecuta una función bajo el mando de una persona. Es así como Chiavenato (2004 p.10) la define como "(...) *el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*".

La gestión administrativa debe ser ese proceso en el que el gestor coordina las actividades diarias, es la persona responsable de velar por el buen funcionamiento del centro educativo, " (...) *coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas*" Robbins Stephen y Coulter Mary (2005, pp. 7 - 9.) La gestión administrativa debe buscar siempre estructurar y utilizar conjuntos de recursos para el logro de sus metas en un entorno organizacional como bien lo define Hitt, Black y Porter (2006 p. 8) la *administración* como "(...) el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". Retomando estos



planteamientos se puede concebir la administración como el conjunto de procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, ejecutados eficazmente, resultan de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización, este proceso de diseñar y mantener un entorno de trabajo en equipo hace que cada uno cumpla en forma eficiente los objetivos propuestos.

### **3.5 Función del administrador**

El administrador es la persona que tiene a su cargo la responsabilidad del desempeño de una o varias personas de la organización. Es la persona encargada de obtener resultados efectivos y eficaces por medio de la organización y de aquellas personas que trabajan en esta.

El administrador cumple con las siguientes funciones dentro de la organización:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Gestión
- Control

Sobre la función del administrador o administradora, Chiavenato (2002) indica que el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados.

(...) imprime dirección y rumbo a su organización, proporciona liderazgo a las personas y decide cómo se deben disponer y utilizar los recursos para alcanzar los

objetivos de la organización. Estas actividades atañen no sólo al alto ejecutivo sino también al supervisor de primera línea; en otras palabras, se aplican al administrador en cualquier nivel de la organización". (p.7)

Lo que le permite el logro objetivo de la institución se le han asignado recursos humanos y de diversa índole, y tiene que integrarlos.

Los errores administrativos en la gestión de una organización, conducen a problemas mayores como desmotivación del recurso humano, carencia de recursos materiales y financieros, baja en la calidad educativa, y deterioro de la imagen institucional, entre otros.

No obstante, con frecuencia se cometen errores de esta naturaleza por falta de conocimiento o inexperiencia y no se toman las medidas preventivas y correctivas para evitar las consecuencias, lo cual es nuevamente un error administrativo.

El conocimiento y la aplicación de la administración en el proceso directivo son insustituibles y absolutamente necesarios en todos sus extremos con el fin de alcanzar mejores resultados. Sin embargo, se debe indicar que el administrador cumple con sus funciones gracias a la existencia del recurso humano, razón por la cual ocupan una posición importante dentro de la organización.

Los roles que lleva a cabo un administrador son clasificados por Stoner y Freeman (1995) en interpersonales, informativos y funciones de decisión. Dentro de cada uno ellos se presentan una serie de actividades a cumplir tal y como se visualizan en la siguiente tabla N.1:

**Tabla No. 2**  
**Roles de un Administrador**

Funciones interpersonales	Funciones de información	Funciones de decisión
<b>Figura directiva</b>	Seguimiento	<b>Emprendedor</b>
<b>Líder</b>	Divulgación	<b>Manejo de problemas</b>
<b>Enlace</b>	Vocero	<b>Asignación de recursos</b>
		<b>Negociaciones</b>

*Fuente: Stoner y Freeman (1995, p. 14)*

El recurso humano se ha valorado como un elemento esencial dentro de la organización, porque es el único recurso vivo, capaz de manejar los otros recursos y de crear y perfeccionar el empleo.

El recurso humano también es considerado un elemento de desarrollo, por la capacidad de relacionarse, asociándose y dando lugar al trabajo en equipo, para alcanzar tanto los intereses personales, como los de la empresa. Quienes trabajan en un centro educativo reconocen lo complejo de las relaciones interpersonales, a pesar de ello se labora en equipo, pues los educadores reconocen su función inaplazable de educar para la vida. El profesionalismo con que abordan sus funciones les permite como equipo reconocer sus debilidades y aumentar la capacidad para hacer frente a los conflictos. Cuando no se ha consolidado el grupo humano como equipo y tampoco existen las condiciones mínimas para propiciar un clima organizacional agradable, estamos ante un personal desmotivado sin proyección y enfrascado en conflictos donde la visión, aun cuando existe se diluye.

Crear un agradable clima organizacional, implica establecer espacios propicios para el esparcimiento, el intercambio de impresiones

e incentivos al personal tanto al capacitarse como a conformar un equipo de trabajo de éxito.

Es precisamente en estas relaciones interpersonales que se establece un clima organizacional enfocado a la capacidad que tienen las personas para comunicarse con otras dentro de la institución educativa y al descubrimiento de aquellas situaciones que motivan y satisfacen al personal que labora dentro de la organización como lo expone Chiavenato (1999) al referirse al ambiente interno como:

El ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa. (p.8)

Cuando buscamos que una institución escolar ofrezca una educación de calidad, debemos incorporar entre los anhelos, el contar con un personal que mantenga relaciones maduras, agradables y que estime toda experiencia en las relaciones interpersonales como motivo para crecer personalmente. Los roces o conflictos que son propios de los seres humanos, impiden este deseo amenazando un agradable clima organizacional. Cuando las relaciones se ven deterioradas se requiere dar un tratamiento especial al conflicto,

conocerlo y procurar encontrar vías acertadas de solución si las hubiera.

De acuerdo con lo anterior, Munduate, y Martínez, citados por Lorenzo (1998) establecen una clasificación del conflicto en distintas categorías tales como integrativas, servillistas, dominante, evitación y comprometido tal y como se explicitan seguidamente.

1. El estilo integrativo: muestra un alto interés por uno mismo y por los contrarios. Se empeña en la colaboración y busca soluciones aceptables e integradoras.
2. El estilo servilista: presenta excesivo interés por la parte contraria, renunciando demasiado fácilmente a las posiciones personales.
3. El estilo dominante. El interés por los demás en la gestión de conflicto es muy bajo.
4. El estilo de evitación: busca evitar y esquivar los problemas. No interesa lo propio ni lo ajeno.
5. El estilo comprometido: busca el equilibrio entre todas las dimensiones y las partes implicadas. (p. 54)

En la visión tradicional el conflicto era perjudicial para la organización. Actualmente el conflicto es visto como una oportunidad de superación. En una de las teorías de manejos de conflictos, Robbins (1994) manifiesta el punto de vista enfocado a las relaciones humanas:

Una segunda teoría es el punto de vista de las relaciones humanas del conflicto, que plantea que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier organización y que no es malo en sí mismo, sino que tiene el potencial para contribuir en forma positiva al desempeño de una empresa. (p. 574)

Alcanzar la armonía en las relaciones, y por ende, un buen clima organizacional satisfactorio obliga a la gerencia y a los agentes educativos a pensar en estrategias efectivas para abordar los conflictos y buscar soluciones viables. Serrat, citado por Lorenzo (1998) propone tres fases.

1. Impedir que el conflicto entre en el ciclo maligno, es decir, se obstruya de tal manera que la salida sea poco menos que imposible.
2. Buscar alguna estrategia de resolución o salida, como emitir mensajes facilitadores (elogios, escucha activa, me gustaría, expresar agrado, etc.).
3. Resistirse a que el conflicto no quede resuelto, teniendo previstas estrategias de salvación como proponer una comisión de estudio, algún elemento de medición o arbitraje. (p.79).

Cuando se piensa en el transcurrir del tiempo como un factor clave para enfriar los conflictos, y por ende, reestablecer las relaciones interpersonales, estamos ante una manera poco convincente pero muy usada de hallar solución aparente a los conflictos. Hampton (1994, p. 566) haciendo referencia a dos profesores de la Universidad Harvard indica: "(...) por desgracia, cuando los problemas se liman, rara vez parecen resolverse por sí mismo, de hecho, con frecuencia se

presentan más pronto y empeoran cuando no se toma medida alguna". La motivación con que trabaja el personal es otro elemento clave en el comportamiento organizacional.

Una idea clara de motivación permite apreciar su importancia, Koontz y Weihrich (1990) la define como:

Un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada. (p.466)

Cuando estos deseos son satisfechos entonces surge la motivación para el trabajo. Identificar los elementos motivadores y clasificarlos facilita a la institución las actividades a realizar a favor del personal. Los mismos autores visualizan los elementos motivadores como: "(...) cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer estos deseos". (Koontz y Weihrich, 1990, p.469)

En educación tiene sentido conocer qué son los elementos motivadores de los docentes. El trabajo puede figurar como el único, porque a través de él, se alcanzan los objetivos personales; de poder, orgullo o amor a la acción. Aunque Terry y Franklin (1994 p.365) consideran que "(...) algunos empleados son muy motivados por el dinero, en tanto que otros en realidad desean elogios, reconocimiento y oportunidad para progresar".



Considerar la comunicación dentro de las relaciones humanas, facilita el trabajo de coordinación y entendimiento en la organización. Cuando existe una comunicación fluida entre los docentes y el gerente educativo las tareas administrativas y pedagógicas se facilitan.

La comunicación nos permite intercambiar ideas y experiencias. No podemos mantener comunicaciones sino conocemos el tema y a nuestro interlocutor.

El modo de comunicación apropiado para un centro escolar lo determinan los mismos docentes y el gerente educativo, Terry y Franklin (1994 p.443) hacen una clasificación de la educación del siguiente modo:

1. Comunicación formal: sigue la cadena de mando de la organización formal.
2. Comunicación informal: comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto.
3. Comunicación eficiente: intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información.
4. Comunicación efectiva: comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio.

Existen otras condiciones consideradas motivantes dentro del clima organizacional de las instituciones escolares. La infraestructura adecuada, la provisión de materiales didácticos a los docentes, las



palabras de ánimo dichas oportunamente por parte del gerente educativo, y las condiciones óptimas de la infraestructura. Cuanto mejores sean los espacios donde el docente labore y mantenga sus relaciones interpersonales mejor será el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **3.6 Las actitudes de recurso humano**

Las actitudes son formas de predisposición voluntaria en el ser humano hacia un determinado comportamiento o conducta, las cuales dependen de los valores, creencias y normas que el individuo posea y de las cuales el individuo no siempre tiene plena conciencia.

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

Las actitudes son características del ser humano, permiten establecer en qué medida el individuo pone sus capacidades en favor del logro de determinados objetivos o metas o no.

Una actitud positiva es aquella en la cual el individuo hace esfuerzos importantes para logros positivos, por otro lado, una actitud en la cual predomina la negligencia y el desinterés es negativo o no se da.

El ser humano se ve en la necesidad de crear, alterar o bien de fortalecer actitudes para conseguir el mejoramiento colectivo social, según se vayan presentando las vicisitudes o discrepancias humanas.

En la valoración del ser humano como apto para el desempeño de un cargo las actitudes son importantes y se juzgan en muchos casos como definitivas. No obstante, las actitudes humanas se adquieren o bien, se aprenden por imitación, observación o repetición. Whittaker (1971) afirma que las actitudes se adquieren y que gran parte del proceso de socialización comprende el aprendizaje de actitudes.

Se insiste en los conceptos “adquieren y aprendizaje” con el fin de destacar lo importante de éstos en la formación de actitudes. ¿Entonces, las actitudes se desarrollan a través del aprendizaje; de ahí que son adquiridas cuando, para Whittaker (1971), las actitudes son aprendidas, y que pueden por lo tanto ser diferenciadas de los motivos fisiológicos meramente animales del hombre.

Toda actitud es una predisposición para actuar, porque compete a la estructura y sistematización de las ideas e implican un contenido emocional, o sea se requiere que el individuo esté conscientemente de acuerdo con la actitud para adoptarla.

Para efectos de este trabajo se ha procurado diferenciar las actitudes en:

- Personales: aquellas que se dan en relación a la persona como ente individual y que de alguna manera informan sobre la calidad de persona.

- Como Administrador: Se refiere a aquellas actitudes, que afectan la eficiencia del grupo administrado, los recursos y en general el desempeño.}
- Hacia la calidad educativa: Se refiere a aquellas actitudes que procuran promover la calidad educativa, las cuales provocan acciones con el fin mejorar esta calidad.

En primer lugar, el desempeño de un individuo en un cargo de dirección compromete su individualidad y su conducta social e individual, al logro de las metas institucionales y colectivas, aún en detrimento de las aspiraciones personales, en este sentido las actitudes personales quedan subordinadas a estos intereses.

En segundo lugar, se encuentran las actitudes hacia la calidad educativa, en particular. En este caso nos referimos a una búsqueda consciente y tenaz de la calidad educativa, en la cual se comprometen todas las capacidades, intenciones y acciones al logro de esta meta.

### **3.7 Relación entre administración y actitud**

Ciertamente el resultado de la gestión administrativa de una dependencia educativa o cualquier otra es el resultado de varios factores que se conjugan en el director, la experiencia, la formación, las habilidades y particularmente las actitudes.

En consecuencia, el desempeño profesional, o en general la actuación en el trabajo y las relaciones laborales son influidas o motivadas por diferentes posiciones actitudinales.

Las actitudes se pueden establecer en aspectos y dimensiones particulares, es posible hablar de actitudes personales, actitudes hacia tareas administrativas, actitudes hacia la tarea docente, actitudes hacia el entorno social, actitudes hacia el logro de alta calidad educativa, etc., es impreciso referirse a actitudes sin establecer el objeto de la actitud. Las actitudes hacia dimensiones particulares, facilitan de un modo directo la optimización de resultados, particularmente cuando estos han sido deseados.

Las actitudes de un director han de influenciarle en cuanto a la forma de conducir el proceso técnico administrativo y el proceso pedagógico principalmente con los factores que les afectan a lo que Venegas (1993 p.22) se refiere como algunos factores que afectan la eficiencia laboral de un director, específicamente a los factores extrínsecos y factores intrínsecos. Los factores extrínsecos son el conjunto de condiciones contextuales relacionadas con el desempeño de labores, como parte del ambiente laboral. Y se incluyen el salario, la distancia entre el lugar de trabajo, el hogar y el transporte, entre otros.

Se debe considerar que las actitudes son elementos, ideas, conceptos de los cuales se tiene plena conciencia y de los efectos de estas actitudes tanto en el individuo como de su entorno social. A lo que Venegas (1993 p.24), considera como factores intrínsecos: "todos aquellos aspectos motivadores relacionados con el cargo y que intervienen en el logro de objetivos preestablecidos para el alcance del desempeño de ese cargo, o sea que afectan el alcance del resultado final esperado en una situación dada."

Estos argumentos señalan de un modo más preciso cómo podrían verse afectadas las actitudes en el desempeño del director

escolar, aspectos preponderantes en el trabajo diario del administrador educativo.

Debe señalarse que las actitudes hacia las tareas administrativas, es un aspecto muy complejo y que, puede ser tan detallado como se quiera, no obstante, para delimitar el aspecto y para efectos de este estudio se han propuesto las actitudes que se detallan en el cuadro a continuación.

### **1. Administración de la educación**

En el siglo XIX la educación ocupa un papel esencial en el sistematización de las estructuras social, político, económico, social y cultural, esto debido a la Revolución Industrial y a la abolición de los gobiernos monárquicos, a partir de lo cual se convierte en la herramienta fundamental de la sociedad a nivel filosófico, asimismo de otras disciplinas como la Sociología, Psicología y la Ciencias Políticas que lo justifica Salas (2003) como los cambios que atrajo una serie de pensadores, que se dedicaron a dar una compleja trama de elementos que entran en el juego del proceso enseñanza-aprendizaje, no solo a nivel pedagógico sino también administrativo.

Al ser la administración educativa una disciplina nueva que ayuda en la categorización de las funciones de las organizaciones Salas (2003 p.10) señala que "(...) 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 educativas." Es necesario para el gestor conocer cada uno de los constructos teóricos existentes en el ordenamiento de la educación.

De igual manera existen diferentes estudios que proporcionan una fundamentación indicadora de que la administración y que posteriormente respaldas de igual manera, las organizaciones educativas con el fin de dar un marco no solo teórico sino práctico en la programación de sus planes, funciones y en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Al analizar todo lo anterior y comprender la importancia de la administración en el ordenamiento de las organizaciones en la que se desarrolla de forma progresiva y relevante es necesario puntualizar el objeto de estudio de la administración en forma general en la que Chiavenato (2002 p. 10) la define como " (...) el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales", por lo tanto refiere al uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

De este término, surge la administración educativa que se enfoca directamente a las organizaciones que trabajan en el ámbito educativo y de igual forma buscan la calidad en sus procesos y resultados a lo Ugalde (1995 p.75) ofrece la siguiente conceptualización de la administración educativa: "(...) la administración educativa es concebida como un proceso que se realiza a través de la ejecución de acciones tales como la planificación, organización, dirección, supervisión, control e integración, con el propósito de obtener un máximo de rendimiento del sistema educativo. De igual forma otros autores brindan definiciones como que la administración educativa de acuerdo a Senes: (1997 p. 99) "(...) la administración educativa es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, unificación de las energías humanas y materiales, organizada formal e informalmente".

Existen, por lo tanto, dos definiciones con sus respectivos énfasis. En primero nos gira alrededor de concebir la educación como una función de liderazgo, de inspiración, de conducción de los grupos humanos hacia el logro de objetivos. Otra que se puede considerar más práctica gira alrededor de la concepción de las funciones de la administración. Puede decirse que son dos niveles, uno que se basa en una serie de habilidades y carisma y otro en conocimientos, los que más bien deberían complementarse para cumplir de la mejor forma.

La administración educativa debe ser concebida como un proceso de cambio y adaptarse a las condiciones que transforman las estructuras de la sociedad y estar enfocada en los logros de resultados que favorezcan la organización, debemos interpretar que no puede ser estática porque requiere de constantes ajustes que respondan a las necesidades e intereses no solo de la organización sino de la sociedad en general.

La educación toma un papel imprescindible en estos tiempos al tener que adaptarse a las exigencias actuales y por esto se requiere de una administración capaz de desarrollar la calidad educativa que se necesita para formar el tipo e individuo competente que tanto requiere la sociedad contemporánea.

La administración es una forma de emplear los variados recursos de una organización como son: los recursos humanos, materiales,

financieros, informáticos y tecnológicos con la finalidad de lograr los objetivos y le mejor desempeño de la organización.

Un buen administrador puede favorecer el entorno laboral y buscar las formas para estimular a los demás miembros de la organización a realizar un mejor trabajo y generar un buen ambiente laboral. Un administrador, puede lograr muchos esfuerzos, dar esperanza y servir de apoyo a todos los demás miembros de la organización, generando así un mejor desempeño de esta.

### **1.9 La administración educativa como proceso**

La administración de la educación no es una disciplina estrictamente pedagógica, ya que se utiliza para la promoción social y humana de las personas que trabajan en educación, a la vez que adopta los procedimientos pertinentes de acuerdo con la política existente y con las leyes vigentes.

La administración educativa debe procurar que se facilite la enseñanza. Sus funciones son: la recolección de los datos, análisis de los datos, el diagnóstico de las necesidades educativas, el establecimiento de los objetivos de acuerdo con los fines de acción dados por la política educativa, coordinación de los planes y objetivos.

La administración educativa es un proceso social que debe considerarse como una labor de conjunto, donde debe existir una interrelación de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros que conforman el quehacer educativo en torno a los fines, propósitos y objetivos de la educación.

La actividad humana ha evolucionado hacia procesos de trabajo cada día más complejos. Estos procesos han permitido al hombre



producir bienes materiales e intelectuales y un conocimiento objetivo y racional de su entorno. La administración educativa puede definirse como un proceso de trabajo organizado que conlleva al logro de los objetivos educativos, mediante la coordinación de recursos humanos, materiales y físicos.

Todo proceso se caracteriza por ser dinámico y evidenciar diferentes fases o etapas de un hecho, Harbour (1995 p.30) define el término proceso como: La mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor. (...) servicios de la educación podría conceptualizarse como el flujo de actividades interrelacionadas que se desarrollan en etapas sucesivas para lograr un objetivo común”

El proceso, entonces, se concibe como la forma en que los miembros de la organización toman decisiones, con el fin de determinar una acción concreta, con la cual se pueden alcanzar los objetivos establecidos, donde no existen situaciones aisladas, este proceso administrativo es observable a través de la actividad organizacional, permite al administrador obtener un conocimiento más amplio de la organización de la que forma parte, y lo orienta para tomar las medidas pertinentes al dirigir la institución o empresa, convirtiéndose el proceso en una forma de control de las actividades administrativas.

Además, presenta características iguales en todo tipo de organización, ya sea esta industrial, educativa, civil, hospitalaria, comercial, la diferencia se da al establecer los fines y objetivos particulares de cada una de ellas, y la forma particular de administrar de la persona responsable.

El proceso funciona de acuerdo a la interrelación de tres grandes áreas: El área política, el área de recursos, y el área de ejecución; ninguna de las tres puede actuar por separado. El área política se relaciona con la toma de decisiones, autoridad. El área de los recursos se refiere a lo humano, a lo económico y a los materiales. El área de la ejecución es la integración de las anteriores áreas, para el logro de una organización más dinámica y eficiente. Según Stoner y Freeman: (1995 p.7) "Todo proceso se compone de la combinación de tres factores primordiales: el factor humano, considerado el más importante ya que toda organización está formada por seres humanos, capaces de transformar la organización mediante un proceso dinámico y evolutivo")

El factor económico, que implica todos los recursos materiales necesarios para el manejo de la organización. El factor estructural, se concibe como el soporte por medio del cual se enlazan las relaciones que caracterizan la organización. Estos tres factores deben relacionarse para el óptimo funcionamiento de la organización y lograr así lo que se ha planificado. Otra condición del proceso administrativo, es el estar sujeta a modificaciones de acuerdo con el medio cultural, el medio físico y el medio tecnológico, por el continuo cambio de estas estructuras en el contexto social.

Dentro de la administración educativa de acuerdo con Stoner (1995) el proceso de la administración educativa de ser dinámico, innovador, estable y participativo condiciones que le beneficiaran en el desarrollo de sus funciones de forma eficiente y eficaz

Dinámico sus decisiones son rápidas y eficaces, Afirmando la relación entre los recursos humanos y materiales, innovador producen cambios administrativos y estructurales de índole educativa, previsor mantiene un procedimiento y control permanente, estable su personal está capacitado y en la medida de lo posible no se encuentra sujeto a

cambios de gobierno y participativo median los elementos que forman parte del sistema educativo para llevar a cabo las políticas y objetivos de la educación.

De acuerdo con las etapas del proceso administrativo, el administrador de una institución educativa debe cumplir con las funciones de planificador, organizador, integrador, director, controlador.

Dentro de estas funciones existen actividades básicas como en el desempeño de su labor, según Rojas, (1996 p.32) "(...) es posible retomar las siguientes funciones como actividades básicas que el administrador educativo debe ejecutar en el cumplimiento de su labor", como lo es la planificación que supone la labor de planificar las actividades que se realizarán así como las estrategias para llevarlas a cabo de modo que se cumplan los objetivos que se persiguen, en el buen desempeño de su labor docente.

Es una etapa fundamental que incluye la selección de los objetivos y los medios, sus condiciones deben estar de acuerdo con el sector al que se dirigen. Al estar al servicio de la humanidad, sirve para ampliar la capacidad política de los que dictan los pasos a seguir en la organización, además de precisar las responsabilidades del grupo humano a lo que Terry y Franklin (1994 p.195), señalan que la planeación es: "(...) es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro".

En este sentido puede identificarse como un instrumento de previsión, conducción y definición del futuro, que cuando se utiliza correctamente fortalece el prestigio, la capacidad y el liderazgo de las instituciones. De acuerdo a lo anterior, la planificación requiere de los

niveles más altos de decisión y de la priorización de los objetivos del área que se refiere. Comprende dos etapas muy importantes como son: el diagnóstico y la programación. El primero reconoce las necesidades, intereses y sus problemas. El segundo constituye la línea a seguir para conseguir los objetivos, dar solución a los problemas, quién debe realizar el trabajo y en qué período empezarlo, incluyendo el presupuesto económico y la previsión de los recursos humanos.

Es importante aplicar este concepto a instituciones educativas que les permita planificar innovaciones y diversidad de funciones en su trabajo como lo señala Ugalde (1999 p.89) señala que, "(...) el proceso de planificación le permite al responsable introducir ciertas innovaciones educativas y, a la vez, actuar como una función complementaria del quehacer cotidiano de todo administrador de la educación", donde la planificación de su labor a corto, mediano y largo plazo le permitirá canalizar mejor las necesidades del centro educativo

Así el administrador debe considerar la existencia de planes, programas y proyectos y priorizar según sus diferencias y necesidades, que de acuerdo con Schemerhorn et. al, (2001) genera las siguientes definiciones como son las tareas y responsabilidades que el gestor tiene dentro de la organización ante las cuales se refiere a un conjunto de tareas a ejecutar:

(...) es el conjunto de tareas que deben ser ejecutadas por un grupo de individuos con el fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos. A cada individuo se le responsabiliza de los deberes que debe cumplir. Consta de dos partes que les dan ligamento orgánico y funcional a las instituciones, ellas son: a) Relaciones y b) Partes. (p.136)

Las relaciones son todas aquellas normas que regulan el proceso administrativo, tanto en lo relativo a las relaciones formales (jerarquía, autoridad, poder) como a las relaciones informales. El administrador está llamado a propiciar un ambiente de cordialidad y compromiso con el grupo que conforma su personal, tomando en cuenta las características individuales.

Las partes forman el esqueleto de la organización y están ordenadas de tal forma que cada una mantiene una relación de dependencia con respecto al todo. Para Schermerhorn et.al, (2001) este debe ser actuaciones y responsabilidades que busquen obtener los objetivos planteados dentro de la gestión directiva como es propiciar actuaciones encaminadas hacia los objetivos deseados, conservando un liderazgo democrático, asignando responsabilidades para conseguir los resultados esperados. Inducir e inspirar al personal a tomar la acción deseada. Precisar un asunto mediante la escogencia de las mejores alternativas. Relacionar esfuerzos en la combinación más eficaz. Alentar la iniciativa individual y resolver conflictos. Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas. Promover una permanente comunicación. Se trata de orientar los esfuerzos de los recursos humanos para asignar niveles elevados de logro de tarea.

Es la función que lleva a cabo el administrador donde realiza la orientación y supervisión de sus colaboradores. Se considera de gran importancia pues involucra la relación directa con seres humanos, lo cual implica estimular la motivación y ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores, de todo el equipo de trabajo primordial en el buen desempeño de la organización a lo que indica Díez de Castro (2001) es necesaria la cooperación de todos los miembros para realizar una labor eficiente, la coordinación beneficiara al establecimiento con un clima armonía en el diario interaccionar de todos los miembros de

una institución educativa para facilitar su funcionamiento y asegurar el éxito un clima organizacional y una coordinación eficiente y eficaz facilitara de manera certera el trabajo del gestor

Es una forma de unificar esfuerzos con el propósito del logro de los objetivos planteados para el óptimo funcionamiento de la institución como lo es la organización que permite distribuir y relacionar el trabajo para lograr las metas fijadas, preparar estructura de la organización, fundamento los principios de división de trabajo y especialización, establecimiento de autoridad, responsabilidad y limitación del nivel jerárquico. Precisar líneas de unión para buscar la coordinación, las atribuciones y las relaciones, de todo el equipo de trabajo es una función primordial del equipo de trabajo.

El progreso hacia los objetivos fijados según el plan, precisando los criterios, los datos, las áreas o aspectos que se requieren determinar para reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir el ciclo. A su vez, felicitar, remunerar y disciplinar, de marena que se logre monitorear el logro de metas y emprender la acción correctiva necesaria, a lo que Schemerhorn, (2001) hace referencia al nivel de ejecución y control que este proceso implica:

- **EJECUCION:** Es la puesta en marcha de lo que se planifica dentro de un período determinado y en función de las metas señaladas. En esta etapa el mecanismo de control permite constatar si se actúa de acuerdo con lo que se planificó.
- **CONTROL:** Es un mecanismo que utiliza el administrador para verificar que el cumplimiento de todas las actividades programadas se lleve a cabo de acuerdo con los planes,



y, a su vez, señalar los errores que se presenten en el transcurso del proceso. (p.136)

El proceso administrativo se ha consolidado y es el marco teórico de más utilización por los administradores en cualquier tipo de organización. Por último, e igual de importante, es la integración, ya que es la que permite la visión integral de la administración desde el punto de vista del recurso humano que a criterio de Schermerhorn (2001) es el momento donde se selecciona el personal:

- **INTEGRACIÓN:** Es seleccionar el personal competente para los puestos de la organización, familiarizarlo con el trabajo. Mejorar su desempeño mediante la instrucción y la práctica, a la vez, ampliar conocimientos, actitudes y habilidades. (p.136)

En consecuencia, la administración institucional, parte del objetivo de servir a los propósitos que se definan como filosofía y política de la educación y para alcanzarlos proveerse de los recursos humanos, materiales y financieros, de acuerdo a un orden de necesidades que se detecten en la institución.

Como se ha expresado la institución educativa forma parte de una realidad social, y por lo tanto está sujeta a influencias externas, y a una evolución con su medio ambiente que la hace evolucionar en medio de acciones que tiene un efecto sobre la población estudiantil.

### **3.11 Perfil del administrador**

Para mejorar la calidad de la enseñanza, es necesario centrarse en la labor del administrador educativo, principalmente en su liderazgo.



De acuerdo con Nerici (1993 p. 11): "El director, es más que el cerebro, es el corazón de la escuela. Cuántas escuelas luchando con dificultad de toda índole llegan, gracias a su director, a alcanzar expresión y sentido de conducta dentro de la comunidad". De manera que el éxito y el fracaso de una institución educativa dependen en alto grado del administrador educativo, de su preparación pedagógica, de la conciencia de los problemas educativos, de la confianza en la acción de la escuela y su capacidad de conducción.

El administrador líder de la educación, se ubica con respecto al contexto que lo rodea, estudiándolo para conocerlo; procurando asumir una actitud reflexiva y crítica ante el mismo, para promover el desarrollo de la sociedad y en el individuo, al cual sirve la institución educativa la cual tiene una influencia significativa en la organización como lo expresa Rosales, (2000):

Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros. (p.13)

No obstante y según el planteamiento anterior el administrador educativo debe reunir una serie de características que le permiten el desarrollo de sus funciones, así todo administrador debe poseer capacidad de abstracción, la cual le permitirá identificar problemas y sus posibles soluciones. Un buen conocimiento técnico para seleccionar medios, buscar recursos, preparar al personal, ejecutar la acción, evaluar situaciones, procedimientos y resultados.

Por otra parte, es necesaria una amplia información sobre lo que representa la administración de recursos humanos para obtener y mantener la armonía del personal, entusiasmo por la realización de las actividades, inspiración, responsabilidad, lealtad y honestidad.

Algunas características que todo administrador líder educativo debe poseer considera Chavarría (2000) que están asociadas a los conocimientos, iniciativa, selección de la información, búsqueda de soluciones, consciencia ante los cambios, interacción y formación profesional:

1. Comparte sus conocimientos con sus colaboradores.
2. Incentiva y alienta a sus equipos de trabajo con el fin de lograr los objetivos propuestos.
3. Sabe seleccionar, de toda una gama de información, lo que necesita conocer el personal de su institución y lo transmite en una forma efectiva.
4. Se reconoce por su constante búsqueda de soluciones e innovaciones en lo que a ciencia y tecnología se refiere.
5. Es consciente de los cambios que la sociedad, día con día, demanda.
6. Propicia, en todo momento, un ambiente organizacional ameno fundamentado en los principios de humanidad, respeto, solidaridad y cooperativismo.
7. Reconoce y demuestra una necesidad diaria de interactuar y realimentar sus experiencias y conocimientos con sus homólogos.
8. Fomenta la formación profesional y actualización de sus colaboradores. (pp-10-11)

9. Estos son algunos atributos personales que debe poseer el administrador para lograr enfrentar aquellas situaciones propias del desempeño de su cargo.

### **3.12 Función de los administradores de la educación**

El término administrador educativo se asocia con otro más antiguo y general, quizá más fácil de identificar, el de director de escuela. Se ha empleado, este término en forma técnica como si el administrador solo se dedicara a cuestiones administrativas, lo cierto es que éste, involucra funciones específicas generales de la administración, otras de carácter político-administrativo, y de sentido pedagógico relativas a la aplicación de los principios de la administración pública al campo de los problemas educacionales.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos: Chavarría (2000)

- Comunicación. Transferencia de información de una persona a otra, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el uso que se le da.
- Toma de decisiones. Corresponde a la elección de una forma de acción o alternativa. En la cual se procura adoptar siempre la forma más ventajosa para la organización.
- Integración. Consiste en un proceso, que se adopta con el fin de alcanzar cohesión de grupo y unidad. En cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con la inducción en otras palabras, al nuevo personal se le ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación. Es una forma mediante la cual se induce a subalternos y otros miembros de la organización a conductas y

actitudes determinadas de una forma voluntaria, por convicción y para el logro de objetivos organizacionales.

- Supervisión. Acción de inspeccionar, con el fin de guiar a los subordinados, para que las actividades, productos o servicios se logren y efectúen.

El administrador de la educación a nivel institucional, realiza una serie de actividades que le permiten concretar las funciones organizadoras y administrativas de la institución a su cargo.

El administrador educativo es quién posee la responsabilidad y la autoridad formal para propiciar los cambios necesarios en las áreas técnicas y administrativas, que propicien un mejoramiento en las instituciones que administran; tema al que se refiere Rosales (2000) con respecto a este líder:

Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino. (p. 15)

Se ha considerado que la tarea del director o administrador de la educación, es sencilla y consiste únicamente en velar porque los docentes cumplan con los programas, imponer disciplina en los alumnos y seguir los lineamientos emanados del Ministerio de Educación, pero esta concepción ha evolucionado y se ha enriquecido el concepto de la labor que cumple el director como líder de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Las nuevas consideraciones sobre el trabajo del director o administrador de la educación, lleva implícita la magnitud de este cargo. Debe promover un mejoramiento curricular que además de los programas, tome en cuenta varios aspectos, tal y como lo indica Da Silveira, y Queirolo, (1998):

El ambiente organizacional.

Aspectos afectivos, intelectuales, psicomotrices y sociales de los alumnos.

Brindar capacitación a los docentes para que puedan preparar de manera integral a los alumnos.

Propiciar un clima institucional motivador.

Fomentar el acercamiento de los padres de familia y la comunidad.

Manejar los aspectos burocráticos: fórmulas y papeleo que solicita el Ministerio de Educación.

Mejorar la planta física.

Buscar recursos financieros y controles administrativos.

Armonizar las relaciones humanas entre el personal docente y administrativo. (pp.5-7)

Todos estos aspectos son fundamentales para el buen desempeño de la organización en busca de los objetivos institucionales.

### **3.13 Papel del administrador o director como administrador del currículo**

El administrador de la educación es el profesional responsable de la institución y de la orientación del proceso enseñanza aprendizaje, es a quien le corresponde la administración del currículo, eso significa ponerlo en marcha, controlar su ejecución y evaluarlo; se ocupa de manejar situaciones que van más allá del aula, por eso debe tomar en cuenta las fases del proceso administrativo en función de los fines de la educación. Tales como: el diagnóstico de necesidades, formulación de

estrategias para el planeamiento curricular, toma de decisiones necesarias para un adecuado planeamiento curricular.

La administración del currículo gira alrededor de todos los elementos constitutivos de la institución educativa, contempla tal y como lo expone Ugalde (1999) el papel que debe desempeñar el director de la escuela como elemento orientador y responsable de la administración institucional.

La actividad curricular es transitoria, puesto que comprende desde la elaboración de planes y programas de estudio en el ámbito nacional, hasta el planeamiento del trabajo en el aula. El currículo adopta valores y elementos esenciales que justifican las oportunidades de aprendizaje del alumno. (p.17)

Se debe tomar muy en cuenta los aspectos teóricos del currículo en su ejecución, para hacer un adecuado traslado de la teoría a la práctica, con el fin de lograr los objetivos educacionales.

Son muchos los mecanismos que pueden utilizar los directores para provocar cambios curriculares positivos, entre ellos está el liderazgo, aspecto que permite el desenvolvimiento de la acción pedagógica y la modificación de la conducta de las personas involucradas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo es un tema que ha intrigado a la humanidad por siglos. La tendencia humana ha sido dominar; el hombre primitivo, desde sus primeros pasos de Homo Sapiens trató de dominar la naturaleza y a lo largo de la historia de la humanidad, las luchas y guerras se han dado por el ansia de poder del hombre y su afán de dominar territorios, recursos, materiales y seres humanos.

### **3.14 Cambios en los modos de administración y control de los sistemas educativos**

En la actualidad se están dando cambios en los modos de administración y control de los sistemas educativos, en relación con esto, según Grade (2002) hace referencia al papel de la evaluación en los procesos de la administración de la educación. Un primer motivo que explica el auge actual de la evaluación es el cambio registrado en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el aparato escolar en las últimas décadas. Cualquier observador que analice la situación actual de los sistemas de educación y formación apreciará que estos se encuentran sometidos a exigencias crecientes por parte de los ciudadanos, de las sociedades y de las administraciones.

Entendidos como instrumentos al servicio del cambio social, del desarrollo económico y de la producción del conocimiento, los sistemas educativos son objeto de demandas múltiples y cada vez más exigentes. De ellos se espera que contribuyan a crear sociedades abiertas, activas y equitativas; economías dinámicas y competitivas; sistemas políticos democráticos y pluralistas; personas, en fin, equilibradas, tolerantes y socialmente integradas. En consecuencia, las demandas que reciben dichos sistemas van progresivamente en aumento, produciendo como efecto el replanteamiento de muchos de sus principios tradicionales.

En una época de transformaciones tan aceleradas como la actual y de demandas tan exigentes sobre el aparato escolar como las expuestas, la rigidez de un sistema educativo es considerada como un elemento de retraso, más que de progreso. Ello conduce a enfatizar muy especialmente características tales como su flexibilidad o su



capacidad para adaptarse y dar respuesta a las necesidades del desarrollo de las naciones y de las sociedades. La autonomía requerida por los gestores de la educación la expone Puelles (1992,) citando a Mur (1993) al referirse a los límites y grados de la autonomía en la gestión:

El corolario, que parece inevitable, es la concesión de un cierto grado de autonomía a los centros educativos para que puedan regular su propia vida en un marco de libertad, adaptando así su oferta a las necesidades de su entorno. Obviamente, los límites de dicha autonomía y los grados de libertad concedidos a las escuelas varían notablemente de unos lugares a otros: los límites del fenómeno comúnmente conocido como descentralización son muy variables, según han puesto de manifiesto diversos estudios. (p.353)

Pero, más allá de esa apreciable diversidad, cabe reconocer que las características generales del proceso apuntado son cada vez más evidentes a escala tanto nacional como internacional. No parece osado aventurar que los cambios en la administración y el control de los sistemas educativos derivados de dicho proceso no serán meramente coyunturales, sino que tendrán importantes consecuencias para el futuro.

La principal transformación registrada se refiere tanto al modo de ejercer el control como al objeto del mismo. Así, mientras que los mecanismos de administración y control en sistemas educativos más estables que los actuales (y muy especialmente en aquellos con estructuras centralizadas) han sido de tipo jerárquico y centrados en los procesos que tienen lugar en las escuelas, los correspondientes a

sistemas flexibles y dotados de una cierta autonomía interna son generalmente más participativos y centrados en los resultados.

Granheim y Lundgren, (1992 p.7) indican “Este cambio es fundamental para entender cómo se organizan y regulan un número cada vez mayor de sistemas de educación y formación, hecho que tiene importantes implicaciones para su funcionamiento”. En efecto, el control y la administración tradicionales estaban basados en dos procesos centrales: en primer lugar, la elaboración de normativa, de diverso rango, alcance y cobertura; en segundo lugar, el control del cumplimiento de las normas, generalmente a través de servicios jerárquicos de supervisión e inspección.

En sus casos más extremos, la actuación de dichos servicios llegaba al punto de pretender conocer con exactitud las actividades desarrolladas diariamente en los centros. En los más habituales, el control de los procesos abarcaba la aprobación de manuales, la fijación del horario y de la distribución de las materias, el establecimiento de programas detallados y la realización de visitas regulares de inspección.

Para Grade (2002) en la actualidad los sistemas de control generan ciertas contradicciones en su ejecución, debido a su complejidad en su articulación:

Esos sistemas de control resultan cada vez más chocantes y contradictorios con el nuevo modelo de organización escolar que antes se apuntaba. No resulta fácil articular un modelo escolar descentralizado, en el que el control de su actuación tiende a revertir sobre la comunidad a la que sirve, con unos mecanismos jerárquicos de administración y gestión. En este nuevo contexto, la participación democrática en el control del sistema educativo

se convierte en una exigencia insoslayable. Ya no es la Administración la única competente para controlar la vida escolar, sino que los ciudadanos y las sociedades deben tomar parte en dicha tarea. A ello se hacía mención al hablar de un control y una gestión participativos.

En este nuevo modelo de organización escolar, la inspección y supervisión de los procesos dejan paulatinamente paso a la valoración de los resultados, lo que implica la consiguiente puesta en marcha de procesos de evaluación. Las escuelas pueden y deben hacer uso del creciente margen de autonomía de que disponen, organizando los procesos de enseñanza y aprendizaje en ese nuevo marco. Pero, a cambio, deben rendir cuentas de sus resultados, a través de diversos mecanismos de evaluación. Es este un estilo de funcionamiento frecuente en las organizaciones productivas, que ha ido arraigando también entre las administraciones públicas. Parece que la educación no constituye una excepción a lo que va siendo una regla cada vez más extendida en la gestión de los servicios públicos. (p.13)

No obstante, la valoración de los resultados de la educación es una tarea compleja, que entraña algunos riesgos. Deberían señalarse aquí, al menos, dos de ellos. El primero es el de reducir dicha valoración a los elementos más asequibles, al margen de su relevancia. Cualquier sistema de evaluación de resultados debe tener pretensión de globalidad, no reduciendo la tarea educativa a la meramente instructiva, ni ésta a la cognoscitiva.

El segundo riesgo es el de utilizar dicha evaluación para realizar comparaciones y clasificaciones injustas de los centros. Los sistemas utilizados deben ser muy sensibles respecto de sus posibles usos y

efectos perversos. Pero la constatación de tales riesgos no invalida la dirección emprendida por un número creciente de sistemas educativos hacia la evaluación de los resultados de la educación. En resumen, podría decirse que esta parece ser una tendencia con visos de consolidación en el futuro próximo

### **3.15 La administración y su relación con la dirección escolar**

Las herramientas para la dirección de dependencias o centros educativos son varias, y entre ellas de una forma genérica y categórica se encuentra la administración, a pesar de la poca importancia que se le brinda a este aspecto.

La influencia de la dimensión administrativa alcanza todos los niveles del quehacer institucional y afecta tanto lo académico, lo financiero, de recursos humanos e infraestructura son afectados en mayor o menor grado.

Se puede aplicar a las siguientes situaciones Grade (2002)

1. La administración de los alumnos. En los centros educativos corresponderá esta función a los docentes, bajo la supervisión del director, en lo que se refiere a clasificación, asistencia, puntualidad, cumplimiento general de los deberes escolares, asociaciones con amigos de la misma escuela, clubes escolares, etc.
2. La administración de los docentes, que corresponden al director, en cuanto a las funciones de interpretación de programas, evaluación del rendimiento y de la enseñanza, y la creación de incentivos para un perfeccionamiento continuo.

3. La administración de los servicios generales, que se refiere al mantenimiento de los locales y edificios en las condiciones debidas, a la supervisión y provisión del material necesario a los talleres del área de capacitación para el trabajo, apoyados básicamente en centros de colaboración o patronatos (con vigencia al término de obtenido el beneficio planeado), o personal de asesoría técnica.
4. Organización del trabajo. Ya se ha dicho que en toda actividad hay una división de cometidos con lo que, mediante logros parciales, se intenta cumplir la finalidad general de la institución. En la organización del trabajo de la empresa educativa, las actividades a realizar corresponderán lógicamente a las funciones asignadas a cada nivel, bajo la supervisión del director.

#### Organización de las relaciones humanas

Este aspecto se refiere a las relaciones de coordinación, estímulo, motivación, envío de comunicaciones, intercambio de opiniones, promoción de los talleres de capacitación que la escuela ofrece a la comunidad, y apoyo de tipo material a los mismos etc., entre las personas que deben intervenir en la acción escolar.

El proceso de planificación con sus etapas típicas:

1. El diagnóstico
2. La programación
3. La ejecución
4. La evaluación

El diagnóstico es la conclusión a la cual se llega a través de un estudio o investigación de una realidad, con el fin de describir y evaluar una situación, analizar la evolución que ha conducido a la misma y las posibles tendencias futuras.

La programación consiste en prever un futuro deseable y señalar los medios para alcanzarlo, se apoya en los resultados del diagnóstico y tiene como referencia las metas a lograr, tomando en consideración los grandes objetivos del proyecto institucional. Una efectiva programación o elaboración de planes debe contemplar: la objetividad y racionalidad, coordinación, coherencia, viabilidad y operatividad y flexibilidad.

La ejecución se da por medio del plan estratégico que es una parte de la etapa, y se refiere a la acción de distribuir y aplicar medios y optar por diferentes modalidades operativas con el fin de lograr los objetivos del programa, considerando las circunstancias en que se aplica.

La evaluación es necesaria para medir el desempeño de las estrategias, tomando las acciones correctivas con el fin de mejorar la posición estratégica. Esta es una parte difícil ya que los factores internos y externos sufren cambios, por lo cual debe haber una adaptación rápida y efectiva. Cuando estos cambios ocurren en forma significativa, el administrador debe tener en mente las estrategias opcionales.

En todo lo anterior el director escolar cuenta con la administración como un aliado para un mejor ejercicio de sus funciones y un mejor desempeño. Desde luego que se prevé un impacto positivo en aspectos académicos y en particular en lo que a calidad educativa se refiere.

No obstante, el director de escuela en su condición de servidor de la administración y jefe y líder de sus subalternos juega un papel muy delicado pues debe mantener el equilibrio y la justicia entre las autoridades superiores y sus subalternos.

### **3.16 Gestión y Dirección de la Educación**

Cuando se habla de gestor educativo, esta investigación hace referencia a lo expuesto por Correa, Álvarez y Correa (2006), que mencionan al gestor educativo como un creador de valor público, es decir un funcionario encargado que procura la calidad del ambiente laboral, siendo el enlace a lo interno y externo de la institución.

Desde la parte estratégica hace un análisis del entorno y de los recursos de que dispone para sacar el máximo beneficio, procurando la transformación del horizonte institucional y la forma en que se hacen las cosas, incluyendo los planes, programas y las formas de actuar. Utiliza la participación y el consenso como medio de justificación.

Implica conocer las políticas y las limitaciones y tratar de cambiar el rumbo reconociendo que su labor también depende de reglas institucionales que tienen los ministerios de educación de un país, buscando sinergias con ellos en lugar del enfrentamiento.

Resalta que la educación debe ser dirigida por un buen gestor que administre de manera eficaz e eficiente el centro educativo y es por esto que es importante anotar la definición de Administración Educativa que da Garbanzo (2007):

Recae en la gestión de la organización educativa y las organizaciones educativas poseen diferentes características estructurales según niveles y modalidades de la educación...la



administración de la educación se nutre de distintas áreas disciplinarias: las ciencias de la educación, la teoría administrativa en general y disciplina como la psicología, la sociología. (p.13)

Entonces podría decirse que el gestor educativo tiene que valerse de lo que aportan estas disciplinas mediante el personal a su cargo para promover la calidad de la educación.

Si bien es cierto que el administrador educativo hace un gran esfuerzo para llevar adelante sus proyectos institucionales y trabajar de la mano con los grupos de apoyo y la comunidad estudiantil, también pareciera que su labor está impregnada de una administración educativa tradicionalista vinculada a un activismo secretarial improductivo que conlleva a una práctica administrativa viciada de empirismo y legalismo. Esto debido al sistema educativo que impera en el país, sometiendo a las instituciones en general bajo los mismos lineamientos.

La transición de administrador educativo tradicional a gerente educativo, requiere de un cambio integral en el individuo, en la manera de ejecutar sus labores, y en el ambiente laboral. Por esta razón, es necesario reconstruir el perfil del administrador educativo y su entorno. Esto solo se logra cuando son provocados replanteamientos en la cultura organizacional, en las estructuras, en la aplicación de las nuevas tecnologías y en la formación del recurso humano.

Un cambio nunca se da en el vacío, al emerger una nueva figura administrativa como el gerente educativo, es necesario determinar su nuevo campo de trabajo ya que nos permitiría tener una perspectiva correcta de su accionar, este proceso de la administración busca

involucrar estrategias, propósitos y objetivos como lo expresado por Rojas (2002)

Es un proceso de integración, con visión sistémica de los diversos componentes de la administración. Por medio de la cual, se involucra a todos los agentes educativos, en el diseño y cumplimiento de la visión, misión, estrategias, propósitos, objetivos y planes de la organización educativa, laborando en forma cooperativa con su colaboradora, y animando la participación comprometida de cada uno de ellos, procurando la realización y logro de las personas y de los papeles y funciones esenciales para el éxito y excelencia de la organización educativa (p.41)

La apertura hacia el desarrollo del recurso humano en sus aspiraciones, actitudes y valores es una prerrogativa que maneja la gerencia educativa en su tarea de administrar con eficiencia el centro escolar y esto es por el interés que comparten tanto la organización como el personal como lo expresa Chiavenato (1999)

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza cierta cosa por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad, estatus del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y a su vez el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. (p.113)

La motivación del gerente educativo hacia el personal es esencial también para el buen funcionamiento de este, por lo general los factores

motivantes permiten un grado de satisfacción a los docentes que se revierte en entusiasmo y deseos de pertenencia a la institución y esto ocurre por la necesidad innata en todo ser humano de que se le reconozcan sus méritos. Stoner (1995) considera que: "(...) una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora". (p.490)

Las palabras de ánimo, un buen reconocimiento verbal por una labor bien ejecutada, la confianza depositada en los docentes, todas son actitudes que refuerzan la personalidad, dan seguridad en la labor y contribuyen al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los agentes educativos. En este sentido, López (1999) considera que este ambiente es propio de una escuela de calidad y manifiesta:

Las escuelas de calidad se proponen estimular la faceta de compromiso y lo consiguen depositando confianza en las personas, y creando un clima de reconocimiento, de motivación y de refuerzo, tanto de la dirección hacia los profesores como de estos hacia los alumnos, mediante la transferencia de expectativas positivas, la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación de los buenos resultados. (p.53)

Una faceta importante en la labor del gerente educativo es la motivación al cambio. Un centro escolar que busca la calidad de la educación busca renovarse y permanecer actualizado. Hablando de la importancia del cambio Stoner y otros (1995) consideran que los cambios son una necesidad impostergable en el mundo de las organizaciones en el actual contexto globalizado:

En la actualidad en Costa Rica, los programas de cambio son una necesidad debida, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el

mundo de las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes. (p.452)

Dependiendo de los cambios que se pretendan llevar a cabo a lo interno de una institución, este tendrá oposición o resistencia. Entre estas fuentes de resistencia a nivel individual destacan según Robbins (1996 (pp. 691-692)) "(...) las costumbres, seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido, procesamiento selectivo de información", son variables que interactúan en los procesos de cambios inherentes en la actual sociedad, donde los cuales inciden en el desempeño de las organizaciones educativas.

A pesar de la oposición el gerente educativo debe buscar medios para persuadir al cambio, el mismo autor cita tres pasos del modelo de Lewin para promover el cambio.

1. Descongelamiento: cambio para superar las presiones de la resistencia individual y el conformismo de grupo.
2. Re congelamiento: estabilización de un cambio equilibrando las fuerzas que lo impulsan y las que lo restringen.
3. Fuerzas impulsoras: Las que impulsan la conducta alejándola del status quo.
4. Fuerzas restrictivas: fuerzas que entorpecen el movimiento para distanciarse del status quo. (pp.695-696).

Quizá un papel que caracterizaría mejor la labor del gerente educativo con respecto al cambio es el de inspirador, pues tiene la habilidad de mostrar la necesidad del cambio, lo lleva a consenso hasta que los agentes educativos lo asuman como propio y luego busca los recursos necesarios para que ocurran.

El gestor educativo también es alguien quien delega funciones, pues tiene tacto para reconocer quien puede ejercer con responsabilidad funciones dentro de la institución escolar y entiende humildemente que no puede abarcar todas las funciones con efectividad.

Para Koontz y Weihrich (1990), el proceso de delegación implica una serie de pasos que conducen a la ejecución de una serie de tareas necesarias en las organizaciones educativas y que pueden y deben en algunos casos de acuerdo a las circunstancias ser delegadas tomando en cuenta las siguientes funciones:

1. Determinación de los resultados esperados de un puesto.
2. Asignación de tareas a un puesto.
3. Delegación de autoridad para efectuar estas tareas.
4. El mantenimiento de personas en puestos responsables de la realización de las tareas. (p.251)

Siempre es impredecible los efectos negativos en lo que se delega. En las instituciones escolares o cualquier otra organización no se puede prever con exactitud las deficiencias en funciones delegadas. Koontz y Weihrich (1990, p. 253) explican al respecto que "La mayoría de los fracasos en la delegación eficaz ocurre no porque los gerentes no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos."

La institución que procura una educación de calidad, debe aspirar a un cambio radical en el modo de administrar, sobre todo para salir de la forma tradicional con su visión cortoplacista. Una gerencia educativa moderna y eficiente no solo impulsará el desarrollo de la institución escolar, sino que la presentará como modelos organizados capaces de enfrentar los cambios del siglo XXI, y ofreciendo mejores oportunidades al conglomerado de personas que participan en el proceso y a la sociedad donde se encuentra inmersa.

### **3.18 Formación Profesional y la Experiencia del Director en el Ejercicio de sus Funciones**

Una de las tareas de mayor importancia e impacto en el quehacer educativo es la dirección, su naturaleza poli funcional le hace muy compleja, por lo que, dependiendo del estilo de dirección, este puesto demanda un mayor o menor grado de conocimientos, habilidades y actitudes de parte de quien lo ejerce.

Independientemente a criterio de Koontz y Wehrich (1990) del tipo de unidad educativa, se pueden identificar algunas áreas básicas de la función:

- Administración curricular
- Administración de recursos humanos
- Administración de recursos materiales e infraestructura
- Administración de recursos financieros
- Relaciones públicas

De alguna manera, las carencias para atender eficientemente cada una de estas áreas se manifiestan en formas diversas afectando: la calidad educativa, las relaciones interpersonales, las condiciones

laborales, la imagen institucional, etc. En este sentido el análisis del puesto se torna complejo, de manera que en adelante se atenderá fundamentalmente las características del director en relación con el impacto sobre la calidad educativa.

El gestor educativo debe ser un hombre instruido, que conozca la forma especial de dirigirse a los docentes y estudiantes para educarlos e informarlos. Las instituciones de educación superior, con mayor urgencia poseen directores de escuela, que en su mayoría carecen de formación docente y en administración educativa, y en algunos casos pueden que solo tengan el grado de bachiller en la disciplina afín a la dependencia en la cual dirigen.

Lo deseable es una persona con un alto grado académico en la especialidad y formación en docencia, administración, administración educativa y derecho educativo y laboral entre otros aspectos. Sin embargo, no todo se fundamenta en la formación ideal, sino que existen individuos que a pesar de haber obtenido una capacitación formal no cumplen con los requisitos necesarios para su rol pedagógico. El gestor educativo debe estar formado en un ámbito educativo integral y poseer una gama de recursos que le posibilitan alternativas viables a la resolución de los grandes problemas de la educación.

En la función educativa se designa al director, como la principal persona que tiene bajo su responsabilidad la orientación de una institución educativa. El director será, entonces, el líder al que le competen las funciones de orientar un grupo o equipo. Además, le corresponde la función de enlace para buscar la información y compartirla con los docentes y educandos.



De ahí que la función del gestor de la educación es de gran importancia y es necesario que tenga conciencia de ello, ya que es el sujeto estratégico para el logro de resultados de calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Si el director, como la cabeza de la institución educativa, es mediocre y su liderazgo débil, su influencia puede llevar un ambiente positivo al fracaso, desaprovechándose los recursos existentes.

Por esta razón, cada gestor de la educación debe tener clara su función porque tiene en sus manos una institución vital para el desarrollo del país; en la que se le encarga contribuir con la preparación de futuros ciudadanos.

Algunos principios que deben orientar la labor de dirección de centros educativos en busca de la eficiencia de la organización educativa están asociados a criterio de Venegas (2000) a la capacidad de la organización hacia la apertura del cambio, aprender a aprender, trabajo en equipo, conocimiento de la realidad y su entorno, comunicación bilateral, liderazgo, participación y toma de decisiones, administración del currículo, desarrollo del recurso humano, personal permanente, conflicto como recurso de aprendizaje y centro educativo como unidad básica

De lo anterior se infiere que un gestor de la educación idóneo es el que anima y dirige al personal, planifica y realiza la gestión del centro educativo, promueve y regula la calidad de la educación, organiza la comunidad y en general está atento a actuar sobre cualquier asunto que lo requiera, por ello se insiste en las actitudes del director como características fundamentales para su desempeño.

Por otro lado, se debe reconocer que las actitudes y la vocación para el cargo no lo es todo en un gestor de la educación, además de actitud y vocación, es necesario una sólida formación a través de la experiencia y la formación profesional que le faculte para el desempeño en forma particular.

Para efectos de este trabajo se consideran los siguientes aspectos sobre formación y experiencia profesional

Tabla No. 3

---

Formación Profesional y experiencia del director

1	<b>Alto grado académico en la especialidad</b>
2	<b>Formación en administración</b>
3	<b>Formación docente</b>
4	<b>Poseer experiencia administrativa</b>
5	<b>Categoría profesional alta</b>

---

*Fuente Venegas (1993)*

### **3.19 El ejercicio de la dirección y las actitudes**

Ciertamente el resultado de la gestión administrativa de una dependencia educativa o cualquiera otra es el resultado de varios factores que se conjugan en el director, la experiencia, la formación, las habilidades y particularmente las actitudes.

En consecuencia, el desempeño profesional, o en general la actuación en el trabajo y las relaciones laborales son influidas o motivadas por diferentes posiciones actitudinales.

Los gestores de la educación deben ser funcionarios, caracterizados por actitudes, que le permitan los logros educativos deseados. De manera que esas actitudes hacia la función administrativa en todo lo amplio, conforman gran parte de la conducta esperada en un administrador de la educación.

Las actitudes se pueden establecer en aspectos y dimensiones particulares, es posible hablar de actitudes personales, actitudes hacia tareas administrativas, actitudes hacia la tarea docente, actitudes hacia el entorno social, actitudes hacia el logro de alta calidad educativa, etc. Por tanto, es impreciso referirse a actitudes sin establecer el objeto de la actitud.

Las actitudes hacia dimensiones particulares, facilitan de un modo directo la optimización de resultados, particularmente cuando estos han sido deseados. Las actitudes de un gestor de la educación han de influenciarle en cuanto a la forma de conducir el proceso técnico administrativo y el proceso pedagógico principalmente. Venegas (1993)

Se refiere a algunos factores que afectan la eficiencia laboral de un director, específicamente a los factores extrínsecos y factores intrínsecos. Los factores extrínsecos son el conjunto de condiciones contextuales relacionadas con el desempeño de labores, como parte del ambiente laboral. (p. 22)

Se incluyen también el salario, la distancia entre el lugar de trabajo, el hogar y el transporte, entre otros. Se debe considerar que las actitudes son elementos, ideas, conceptos de los cuales se tiene plena conciencia y de los efectos de estas actitudes tanto en el individuo como de su entorno social.

Con respecto a los factores intrínsecos asociados a la motivación que intervienen en el logro de los objetivos según Venegas (1993, p. 24), considera como factores intrínsecos: "(...) todos aquellos aspectos motivadores relacionados con el cargo y que intervienen en el logro de objetivos preestablecidos para el alcance del desempeño de ese cargo, o sea que afectan el alcance del resultado final esperado en una situación dada." Estos argumentos señalan de un modo más preciso cómo podrían verse afectadas las actitudes en el desempeño del director escolar, aspectos preponderantes en el trabajo diario del administrador educativo.

Debe señalarse que las actitudes hacia las tareas administrativas, es un aspecto muy complejo y que, puede ser tan detallado como se quiera, no obstante, para delimitar el aspecto y para efectos de este estudio se han propuesto las actitudes que se detallan en el cuadro a continuación.

Tabla N 4

---

ACTITUDES COMO ADMINISTRADOR DEL DIRECTOR

---

1	Promueve el trabajo en equipo
2	Procura la superación personal de los subalternos
3	Promueve buenas relaciones entre los subalternos
4	Promueve el respeto por la naturaleza
5	Planifica a corto, largo y mediano plazo
6	Dirige y organiza para el cumplimiento de lo planeado
7	Evalúa periódicamente su labor
8	Es previsor
9	Acepta críticas constructivas
10	Conoce sus limitaciones y potestades como director
11	Desarrolla argumentos, para defender sus puntos
12	Establece metas claras
13	Actúa con apego a la normativa existente
14	Aplica principios de eficiencia administrativa

---

*Fuente Venegas (1993)*

### **3.20 Las habilidades involucradas en el proceso de dirección**

La complejidad de funciones, tareas y responsabilidades en el ejercicio correcto de una dirección, es tal que sería demasiado amplio como para entrar en detalle.

Pero pensar en las habilidades como atributos que permitan aceptar o descalificar a un individuo en el desempeño de una dirección o cualquier otro cargo, es absolutamente erróneo por cuanto, como se

dijo anteriormente las habilidades son atributos alcanzables y perfeccionarles, más que características innatas.

Los directores del nuevo milenio serán similares a los de la década de los noventa, pero no iguales. La preparación, las demandas y las habilidades serán diferentes y las formas de trabajo variarán. Pero de alguna manera las habilidades son criterio válido para evaluar a quien opta por este cargo y predecir de una forma la calidad de su desempeño.

Debe entenderse además que, en la valoración del individuo para ocupar el cargo de dirección, no solo deben atenderse las habilidades, también hay otros factores tales como la formación y la experiencia.

Por otra parte, quizás el establecimiento del perfil óptimo de gestor de la educación es un tanto difícil, por cuanto este es temporal y espacialmente variable y no nos permite establecer el conjunto de características, habilidades, actitudes, formación, experiencia etc., ideales del director. No obstante, en adelante, y para efectos de este trabajo se proponen algunas habilidades de orden genérico en el ejercicio de la dirección, como se detalla a continuación



Tabla 5

<b>HABILIDADES GENÉRICAS PARA EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN</b>	
<b>1</b>	<b>Elocuencia al exponer puntos de vista</b>
<b>2</b>	<b>Capacidad para motivar</b>
<b>3</b>	<b>Habilidad para inspirar</b>
<b>4</b>	<b>Habilidad de análisis y criticidad( ser crítico)</b>
<b>5</b>	<b>Creativo e Innovador</b>
<b>6</b>	<b>Agilidad y asertividad en la toma de decisiones</b>
<b>7</b>	<b>Intuitivo</b>
<b>8</b>	<b>Saber delegar</b>
<b>9</b>	<b>Tiene excelente comunicación verbal y escrita</b>
<b>10</b>	<b>Mostrar liderazgo positivo</b>
<b>11</b>	<b>Estabilidad emocional</b>
<b>12</b>	<b>Habilidad en el ejercicio de la Autoridad</b>

*Fuente Venegas (1993)*

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas.

Hay que saber combinar en la proporción perfecta, habilidades técnicas, personales, específicas, ¿y generales; la idea es concebir un ente perfecto para la dirección con todos los conocimientos, habilidades en cuanto a la administración se refiere, pero con mucha sensibilidad y tacto en el manejo y las relaciones con el elemento humano.



### **3.21 El liderazgo en las organizaciones educativas**

El liderazgo surge pues con una importancia fundamental también para las organizaciones educativas, no solo limitándose a promover la mejora del buen clima de trabajo y de convivencia con el fin de lograr resultados positivos. El liderazgo moderno, está también relacionado con el nuevo paradigma. La nueva visión considera que el mundo es dinámico y que en él todas las cosas forman una estructura única de eslabones invisibles, como un todo intacto, de acuerdo a lo anterior Robbins (1996 65), anota que las organizaciones contemporáneas se disponen de personas con exigencias diversificadas que plantean formas de liderazgo adaptadas a las condiciones a que han llegado sus miembros. A través de una mirada a las organizaciones en general, se puede constatar que los comportamientos individuales y colectivos, la motivación, el liderazgo junto a la estructura y los procesos organizacionales inciden en los resultados en términos de rendimiento en el ámbito individual, tanto del grupo como de la propia organización.

El tema del liderazgo asume pues una fisonomía clave en cualquier grupo organizativo y se vuelve mucho más importante todavía cuando hablamos de una organización de carácter educacional, comprometida con la formación integral de futuros ciudadanos de un mundo en evolución permanente.

En referencia al liderazgo en el aula, Sprinthall y otros (1996) afirman que el clima social va a depender principalmente del liderazgo del docente en el aula:

El clima social de la clase depende, en su mayor parte, de la forma de actuar que tenga el profesor. El grado en que es autoritario, sumiso, coercitivo o democrático, contribuye a establecer las normas de funcionamiento de la clase. (p.408)

Resulta importante la comunicación del líder en la organización educativa para la implicación de todos los miembros tal y como lo expone (Sprinthall y otros, 1996, p.409) al referirse a "Un líder eficaz también debe conseguir la cooperación entre todos los miembros del grupo para que actúen en dirección que sea preciso y lleven a cabo las funciones del grupo."

Por lo tanto, resulta importante el desempeño de los educadores y directivos de un centro educativo, desde la responsabilidad de su rol funcional hasta hacer de la escuela un espacio de aprendizaje del liderazgo para formar personas autónomas e implicadas con la realidad local. En este espacio de aprendizaje, se puede ejercitar el liderazgo en distintos niveles.

El docente aparte de organizar el ambiente físico Good y Brophy, (1996, p. 389) consideran que "(...) debe organizar la clase en un grupo coherente que funciones con efectividad bajo su liderazgo." Es decir, tanto los educadores estarán desarrollando su capacidad de liderazgo como, al mismo tiempo, lo estarán desarrollando en los educandos, cada uno a su nivel. Al final habrá una interacción que proporcionará aprendizaje a cualquiera a través de una construcción o reconstrucción de las relaciones de poder.

El liderazgo moderno debe ser entendido también de una forma más humanista y horizontal, con una capacidad específica de implicar a

las personas en un proyecto global que pueda crear capacidad e ilusión y desarrollar otros valores inherentes a quien realiza una tarea en una organización. Para que ocurra esta implicación me parece importante presentar algunos aspectos de la naturaleza del liderazgo para enfatizar su cara más humana y horizontal.

Según establece la psicología moderna un líder de grupo debe contar con una serie de habilidades conductuales, en el ámbito escolar. Un liderazgo eficaz depende significativamente de una serie de comportamientos de los cuales hace referencia Sprinthall et. al, (1996):

1. Una conducta flexible.
2. La habilidad de saber que conductas son necesarias en un momento dado para que el grupo funcione de forma eficaz.
3. Las capacidades de comportarse como los miembros del grupo esperan o para conseguir que ellos se comporten como se quiere. (p.408)

### **3.22 La comunicación como elemento de liderazgo y de implicación**

La comunicación es fundamental en un eficiente liderazgo, esta viene a ser un medio mediante el cual fluye la organización tanto en forma vertical como horizontal. Álvarez y Zabalza citando a Rogers y Agarwala (1989) hacen referencia a un perfil de la comunicación como el "alma" y soporte de la organización:

La comunicación es el fluido vital de una organización, (...) penetra todas las actividades (...) representa una importante herramienta de trabajo en la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizativas (...) proporciona un medio para tomar y

ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizativos y los procedimientos según la situación lo demande (...) es el hilo que mantiene unidas varias partes interdependientes de una organización y, por último, es vital en el intercambio de información de la organización con su ambiente. (p. 178)

Robbins (1996) también consdierea que la comunicación viene a ser un control de los integrantes de la organización en distintas maneras:

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. (...) La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que se está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. (p.378)

Con base a lo anterior puede comprenderse y justificarse la importancia de considerar la comunicación en un estudio que contempla el clima escolar ya que es un concepto clave de la dinámica comunicacional de una institución escolar.

La dinámica interna de la escuela actual crea nuevas expectativas con respecto al intercambio informativo. Las relaciones en el interior se perciben de una manera más flexible y personal y se han situado como un eje alrededor del cual gira el factor de interacción y resultados de la institución escolar. Por lo tanto, los procesos comunicativos que se generan en la institución deben ser analizados para que todas las informaciones referentes a la vida escolar lleguen a todos los implicados de una manera clara y efectiva.



Este concepto va más allá y abarca también la necesidad de que se establezcan relaciones cálidas de confianza y apoyo mutuo, de comprensión y libre discusión de ideas y opiniones entre todos los implicados. En este sentido la comunicación en sus dos vertientes (transmisión de informaciones y relación) se convierte en un eje vertebral de la vida escolar.

Por su relación profunda con el tema del clima escolar resultan importantes dos aspectos que permiten describir el proceso comunicacional que conforma la vida de toda institución porque son los que afectan a las relaciones y el clima escolar; son los indicados por Álvarez y Zabalza (1989), atiende a dos dimensiones, la productiva y la socio afectiva y las dos líneas de transmisión, la horizontal y la vertical.

Los procesos comunicativos necesitan atender a dos dimensiones básicas para el mantenimiento de la vida de la institución. En primer lugar, la productividad o realización de tareas: deben ser transmitidas informaciones que ayuden a las personas a realizar más efectivamente su trabajo.

En segundo la psicosocial o de mantenimiento del clima socio afectivo: se necesita transmitir mensajes que faciliten la integración de los miembros de la comunidad e incrementen el nivel de satisfacción con respecto a la vida y dinámica de la institución. Para que la organización llegue a sus objetivos es bueno que exista un equilibrio entre estas dos dimensiones.

Las dos líneas de transmisión: la horizontal y la vertical juegan un papel importantísimo en la comunicación. La comunicación horizontal: entre miembros que poseen un status similar, es más frecuente que la

vertical y cualitativamente, posee una fuerte incidencia en el establecimiento de redes relacionales espontáneas. La comunicación vertical: entre personas que mantienen status jerárquicos diferenciados. Puede darse a dos niveles: de superior a subordinado y viceversa. Las comunicaciones del primer tipo son más frecuentes y además son determinantes en la configuración del tipo de clima que se va a generar en su interior.

### **3.23 El liderazgo en la función educativa y docente**

Es el liderazgo en la función educativa y docente que hace que la escuela se transforme en una "escuela de liderazgo", como ya se ha dicho la función del liderazgo es inherente a la función educativa y nunca se llega a la perfección, está siempre en desarrollo. Así es que los educadores, al nivel que sea, están aprendiendo en cada nueva situación y ese aprendizaje les lleva a ser testigos o modelos del ejercicio de liderazgo para los educandos.

Los educandos, a su vez, van viviendo situaciones en las cuales deben ejercer el liderazgo en el ámbito de aula (representación de curso, trabajos en equipos, relaciones interpersonales en el aula, etc.) o a nivel del centro (participación en eventos, movimientos estudiantiles, representación de grupo en las relaciones escolares).

Álvarez y Zabalza (1989) consideran como parte de un perfil del liderazgo el carisma, atención personal, estimulación tanto intelectual como emocional y la tolerancia; todos estos elementos deben estar implícitos en el perfil del liderazgo transformacional que debe llegar también a los docentes; información que se ilustra en la siguiente figura N.1 siguiente perfil del liderazgo:

**Figura 1**

**Perfil del liderazgo Transformacional**



*Fuente: Álvarez, 2001, p. 134*

En resumen, el liderazgo ejercido en el centro escolar se reviste de considerable trascendencia pues sus roles y tareas, las dimensiones en las que se manifiesta y la comunicación como medio de implicación, determinan el estilo de actuación. Esta actuación debe tender a todos los miembros de la comunidad educativa de modo que el liderazgo transformacional pueda ser el modelo para educandos y educadores transformando el centro en una escuela de liderazgo.

La comunicación es, pues, el vehículo a través del cual se realizan las actividades del centro y tiene un poderoso efecto sobre el clima y la cultura escolar y el nivel de satisfacción de sus miembros y enmarca la cualidad de las relaciones.

**3.30.- La estructura organizacional**

Es una habilidad pensada de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. El propósito de una estructura organizacional es instituir un



sistema de papeles que han de desarrollar los partes de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación como lo anota Mintzberg: (1984) la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. De lo que se desprende que es el gestor el encargado de generar y delegar todas estas funciones en beneficio de la excelencia en la educación.

Dentro de la cultura escolar es importante que el gestor de la educación tenga presente la importancia de mantener una buena estructura organizacional en su centro educativo como lo expresa Strategor: (1988) es la Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

### **3.24 Algunos principios normativos asociados a la administración de la educación y tareas del gestor de la educación en Costa Rica**

La Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481, establece la administración educativa en Costa Rica desde tres ámbitos diferentes:

1. Administración nacional
2. Administración regional
3. Administración local o municipal

El artículo No. 1 de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481, señala lo siguiente:

Artículo 1°. - El Ministerio de Educación Pública es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la Educación y de la Cultura, a cuyo cargo está la función de administrar todos los elementos que integran aquel ramo, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del título sétimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos. (Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481)

El Ministerio de Educación de Pública es el ente encargado de la administración del Sistema Educativo Costarricense. Este Ministerio creado, en un principio, como Ministerio de Hacienda, Educación Pública, Guerra y Marina, el 10 de febrero de 1847. Posteriormente, según la Constitución Política de 1949, se creó el Ministerio de Educación Pública, el 10 de agosto de ese año. La distribución organizativa del Ministerio de Educación Pública comprende las siguientes unidades organizativas:

- Consejo Superior de Educación
- Despacho del Ministro
- Despacho del Viceministro
- Asesoría Principal
- Oficialía Mayor
- Divisiones
- Direcciones provinciales y regionales
- Otros órganos de desconcentración mínima.

También se indica que el Ministerio de Educación Pública busca el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la renovación del proceso de enseñanza y aprendizaje.

- Orientar sus propias realizaciones en el campo educativo, a efecto de que de forma paulatina la educación participe significativamente en el progreso cultural, económico, social y político de nuestra sociedad.
- Extender los servicios educativos y mejorar su calidad en lo administrativo y en lo técnico.
- Desarrollar acciones concretas encauzadas a cubrir nuevas oportunidades de estudio para la juventud y los adultos, que satisfagan a su vez la demanda social en cuanto a los campos científicos, tecnológicos y económicos del país.
- Ejecutar las directrices emanadas del Consejo Superior de Educación.
- Administrar los elementos que integran el ramo de la educación y la cultura, para cumplir los postulados del Título VII de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de la Ley de Régimen de la Enseñanza, de la Ley de Carrera Docente y de las demás leyes conexas.
- Coordinar, con las Universidades estatales, con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), con los Colegios Universitarios, con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) y otras instituciones que son parte del sector.

- Servir de vínculo entre el Poder Ejecutivo y demás instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales que laboran en el campo educativo y cultural.

El artículo No. 29 de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, expone lo siguiente en relación con la administración regional:

Artículo 29.- En cada provincia habrá una Administración Provincial de Enseñanza y, dependientes de ella, tantas Sub administraciones Regionales como sean necesarias para el eficaz funcionamiento del sistema escolar, conforme a los requerimientos regionales y de acuerdo con un criterio de descentralización territorial. (Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481)

En el Decreto N° 23490-MEP del 11 de julio de 1994, se retoma la creación de las Direcciones Provinciales, establecidas en la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública éstas por razones de carácter legal no se han implementado, más bien se han fortalecido las 20 Direcciones Regionales de Educación modernizando sus sistemas y desconcentrando funciones técnicas y administrativas. ([www.mep.or](http://www.mep.or))

Para el cumplimiento de sus funciones las Direcciones Regionales de Educación cuentan con dos Departamentos: Departamento de Desarrollo Educativo y Departamento de Desarrollo Administrativo, además un Consejo de Asesores Supervisores, un Consejo Comunal de Educación y Consejo Asesor.

Cada Dirección Regional se subdivide en unidades territoriales menores denominadas circuitos escolares , que corresponde a la agrupación de las instituciones de servicios educativos dependientes del Ministerio de Educación, Este estará a cargo de un Asesor Supervisor, quien es el jefe inmediato de todos los Directores y

Directoras de los Centros Educativos correspondientes a su jurisdicción escolar, esto en conformidad con los artículos No. 36 y No. 37 de la Ley Orgánica del Ministerio de educación Pública:

Artículo 36.- La Administración Provincial está constituida por las Supervisiones necesarias para integrar los niveles del sistema, a saber: de enseñanza pre-primaria; de enseñanza primaria; de enseñanza secundaria; de enseñanza técnico-vocacional, y de programas de educación de la comunidad. Cuando en un nivel de enseñanza haya menos de tres instituciones, el Administrador Provincial asumirá esa supervisión o la recargará en un supervisor idóneo de otro nivel, a fin de que la función se cumpla eficazmente.

Artículo 37.- Cada supervisor lo será de todas las instituciones de su nivel en la jurisdicción que se le asigne, tanto oficiales como privadas. (Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481)

Entre las atribuciones de las Direcciones Regionales se encuentran:

1. Velar por el mejoramiento continuo de los servicios educativos que se brinden en su jurisdicción.
2. Establecer las acciones necesarias para asegurar la prestación oportuna de los servicios educativos en la región.
3. Dirigir procesos de investigación y planificación requeridos para sustentar el desarrollo educativo de la región.
4. Ejercer la autoridad superior dentro de la circunscripción territorial a su cargo.
5. Requerir la colaboración de funcionarios nacionales para el mejor desempeño de sus funciones.
6. Velar por el cumplimiento en su jurisdicción de las orientaciones directrices y disposiciones nacionales que reciba.

7. Gestionar la participación de los Gobiernos Locales en su jurisdicción, de las autoridades públicas y de las privadas, como apoyo al sistema educativo.
  8. Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto de la región de conformidad con las directrices nacionales que reciba.
  9. Conocer y resolver los asuntos que se le sometan en grado de instancia cuando así corresponda.
  10. Otras que expresamente se le encomienden o se deriven de la naturaleza del cargo.
- Destinar, según sus posibilidades, fondos para subvencionar centros educacionales de cualquier clase y, especialmente, los que interesen de modo inmediato al cantón. (Código Municipal)

Las Municipalidades tienen un conjunto de funciones de carácter administrativo. En efecto, las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas son delegaciones de las Municipalidades, lo que quiere decir que son organismos o agencias de que disponen para impulsar la educación en el cantón. Si las Municipalidades deben "impulsar" y "vigilar" la labor de estas Juntas, obviamente pueden llevar a cabo proyectos y programas de gran envergadura a nivel institucional o cantonal.

Las instituciones educativas presentan la siguiente clasificación por niveles y modalidades según (MEP-OEI, 1997):

1. Instituciones Educativas de Educación Inicial.
2. Instituciones Educativas de I y II Ciclos.



3. Instituciones Educativas de III Ciclo y Educación Diversificada.
4. Instituciones Educativas de Enseñanza Especial.

A su vez se definen en el Manual de Puestos del Servicio Civil, las tareas y funciones de director I y II ciclos y unidocentes

Para optar por la dirección de centro de enseñanza de estas características se debe contar con un Título de Profesor de Enseñanza Primaria o estar comprendido en alguno de los casos de excepción previstos en el Título II del Estatuto de Servicio Civil.

**Tareas y Funciones de los Directores de Instituciones Educativas de III Ciclo y Educación Diversificada**

Los Directores de Instituciones Educativas de III Ciclo y Educación Diversificada aparte de la función de dirección, deben coordinación y supervisión d las actividades técnicas y administrativas que se realizan en un centro educativo.

Cumplen con las siguientes tareas:

- Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución a su cargo.
- Asesorar y orientar al personal en aspectos técnicos y administrativos.



- Velar por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.
- Promover la proyección del centro educativo hacia la comunidad.
- Asignar, supervisar y controlar las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución.
- Asistir a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades similares, y representa a la institución ante organismos públicos y privados.
- Atender y resolver consultas verbales y escritas que le presenten sus superiores, compañeros, subalternos, alumnos y padres de familia.
- Asistir a reuniones con superiores o con subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
- Vela porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad.

- Velar por la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
- Realizar las labores administrativas que se deriven de su función.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo. (MEP-OEI, 1997)

Para desempeñar como directora de Instituciones Educativas de III Ciclo y Educación Diversificada, se debe reunir los siguientes requisitos:

1. Profesor de Enseñanza Media y Bachiller universitario en alguna de las ciencias de la Educación relacionadas con las funciones del puesto.
2. Amplia experiencia docente en Enseñanza Media.
3. Considerable experiencia como director de colegio.
4. Incorporado al colegio respectivo.

Las instituciones de Educación Comunitaria presentan funciones y tareas similares a las instituciones de III Ciclo y Educación Diversificada. Las instituciones de Educación Preescolar, y las de Educación Especial presentan funciones y tareas similares a las instituciones de I y II ciclos.

Como puede desprenderse en este capítulo, la administración es el proceso mediante el cual se planea, organiza, lidera e controla los

esfuerzos de los miembros de una organización y la forma en que se utilizan todos los recursos de que dispone los administrados para el logro de las metas establecidas previamente. Se denomina un proceso porque sin importar las aptitudes o habilidades de los administradores, todos interactúan en actividades relacionadas con el logro de los objetivos de la organización.

A su vez el proceso administrativo implica una serie de factores como son: la planeación que implica que el administrador tome sus decisiones o lleve a cabo sus acciones no por casualidad sino basado en algún plan o método lógico; la organización entendido como el proceso por el cual se puede disponer u destinar el trabajo, autoridad y los recursos entre los miembros de la organización; el liderazgo que implica la forma en que el administrador dirige, influye y motiva a los empleados para el logro de tareas fundamentales y el control que consiste en el mecanismo por el cual se garantiza que las acciones de todos los miembros de una organización están enfocadas en el logro de las metas u objetivos de esta.

En referencia a la importancia de la administración se concluyó que esta estriba en el hecho de que en la actualidad todo funciona de forma organizada y todas las personas pertenecen a una organización ya que se ha comprobado la importancia de trabajador de forma organizada en el logro de las metas y objetivos, las organizaciones sirven a la sociedad y logran objetivos si cuenta con una adecuada administración.

En el caso de la educación esta como organización cuenta con su propia estructura administrativa. La administración educativa se considera un proceso social concerniente a la creación, mantenimiento, estímulo, control, unificación de los recursos humanos y materiales, los

cuales pueden estar organizados de forma formal informalmente, dentro de un sistema unificado, diseñado con la finalidad primordial de lograr los objetivos planteados. En el caso de la administración educativa estos objetivos o metas implican el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La administración educativa presenta las siguientes características: es dinámica pues implica la toma rápida e eficaz de decisiones; es innovadora generando cambios que implican la educación; es previsora pues mantiene un control constante; es estable pues el personal que labora en el ámbito de educación es un personal capacitado y con nombramientos en propiedad y por último, la administración educativa es participativa, pues implica la interacción de diversos elementos del sistema educativo con la finalidad de cumplir las metas y objetivos de la educación.

La administración educativa desde el nivel institucional depende de las y los directores como administradores líderes en sus instituciones, para esto deben ser personas que cuenten el grado académico necesario para el puesto que desempeñan, capacitación adecuada, capacidad de abstracción, para identificar problemas y sus posibles soluciones, conocimiento técnico que le permitan realizar una serie de funciones como seleccionar medios, buscar recursos, preparar al personal, ejecutar la acción, evaluar situaciones, procedimientos y resultados. Implica también un conocimiento amplio sobre la administración de recursos humanos esto por cuanto se espera de él el manejo más idóneo de la persona a su cargo.

En el caso específico de Costa Rica, a la administración educativa se lleva a cabo destre nivel diferentes: nacional, regional y municipal o local. La Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, expone que este ministerio el que tiene a su cargo la función de



administrar todos los elementos que integran el ramo, además expone que el Ministerio de Educación Pública está distribuido organizativamente de la siguiente manera: Consejo Superior de Educación, Despacho del Ministro, despacho del Viceministro, Asesoría Principal, Oficialía Mayor, Divisiones, Direcciones provinciales y regionales y otros órganos de desconcentración mínima.

A nivel regional la administración educativa costarricense está organizada en Direcciones Regionales de Educación. Estas cuentan con dos Departamentos: el Departamento de Desarrollo Educativo y el Departamento de Desarrollo Administrativo, además, un Consejo de Asesores Supervisores, un Consejo Comunal de Educación y Consejo Asesor. Cada Dirección Regional se subdivide en unidades territoriales menores denominadas circuitos escolares, que corresponde a la agrupación de las instituciones de servicios educativos dependientes del Ministerio de Educación.

La administración educativa municipal o local es ejercida por las Municipalidades a través de las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas son delegaciones de las Municipalidades, lo que quiere decir que son organismos o agencias de que disponen para impulsar la educación en el cantón. Si las Municipalidades deben "impulsar" y "vigilar" la labor de estas Juntas, por lo que tienen la obligación de llevar a cabo proyectos y programas de gran envergadura a nivel institucional o cantonal.

Los centros de educación se clasifican con base al número de alumnos en Instituciones Educativas de I y II Ciclos, Instituciones Educativas de III Ciclo y Educación Diversificada, Instituciones Educativas de Enseñanza Especial e IPEC, de acuerdo con el Manual Descriptivo de clase de puesto de Servicio Civil.

Para optar por la dirección del centro educativo los profesionales deben contar con un Título de Profesor de Enseñanza Primaria o estar comprendido en alguno de los casos de excepción previstos en el Título II del Estatuto de Servicio Civil.

Se estableció que dentro de las funciones que llevan a cabo los directores y directoras como administradores educativos realizan las siguientes: promover y participar en todas aquellas actividades de índole, social, cívicas o culturales en que participe la institución que administra. Debe asistir a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas. Garantizar el mantenimiento de la planta física donde se ubica el centro de enseñanza, así como el correcto uso de todos los materiales recursos que pertenezcan a la institución donde labora. Mantiene el orden y la disciplina del centro escolar y lleva a cabo todas las funciones administrativas de su cargo.

## **Capítulo IV**

### **Marco Metodológico**

#### **4.1 Presentación**

Este capítulo indica una descripción del proceso de investigación, en el que se explicita el tipo de investigación, enfoque de la investigación, población, fuentes de información, operacionalización metodológica, la instrumentalización procedimientos de recolección de la información, análisis, alcances y limitaciones. Con la finalidad conocer las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Entre los principales puntos a enfocar en este capítulo está darle una perspectiva a la investigación para analizar las competencias y habilidades de los gestores de la educación propiamente en la Dirección Regional de Educación de Cartago asimismo el diseño y tipo de la investigación, los sujetos de estudio, fuentes y las variables utilizadas.

#### **4.2 Enfoque de la investigación**

El presente trabajo analiza las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago; estudio que se realiza desde un enfoque cuantitativo; como indican Hernández, Fernández y Baptista (2010), este enfoque se basa en la recolección de datos de diverso tipo para realizar una medición numérica y un análisis estadístico, esto con la finalidad de establecer patrones, en este caso

referidos a los aspectos que se investigaran con respecto al gestor educativo. En este caso particular se recolecta de parte de los directores una serie de información referente a las habilidades y conocimientos que requieren para su adecuado desempeño en distintas áreas, las cuales se analizan estadísticamente con la finalidad de ofrecer un patrón en esta temática exclusivo a este grupo y ofrecer aportes para la toma de decisiones en el campo de la formación profesional y continua de los gestores de la educación.

El enfoque cuantitativo se funda principalmente en la comprobación de teorías por medio de muestras, al respecto Barrantes (2012, p. 72) indica "(...) utiliza técnicas estadísticas en el análisis de datos y generaliza resultados." En este caso se pretende determinar una serie de habilidades y conocimientos que requieren los gestores de la educación para su adecuado desempeño. Conocimientos y habilidades sustentadas y definidas por la UNESCO (2014) en un estudio que realizó con este tipo de profesionales en América Latina y el Caribe, esto debido a que no existe una ningún estudio basado en esta orientación que permita conocer estos conocimientos y habilidades que tiene el gestor en su quehacer cotidiano.

Para lo cual en la presente investigación se toma el modelo de los instrumentos de la UNESCO (2104) con el fin de evaluar con estos criterios a los gestores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, es importante resaltar que la UNESCO, buscaba analizar con mayor profundidad la situación a la que enfrentan los gestores de la educación en la región de América Latina asimismo las políticas desarrolladas y la descentralización de los a la que se enfrentan los gestores de la educación en su labor directiva.

Con el fin de obtener criterios más certeros sobre la realidad de los gestores de la educación en campos básicos como la planificación, resultados, comunicación, estadísticas entre otros. La información



recolectada se analiza en porcentajes para desplegar el análisis y hacer la generalidad de la información obtenida de los gestores de la educación del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Es significativo anotar algunas de las características que de acuerdo a Barrantes (2007) se encuentran en la investigación cuantitativa:

- 
- Busca las causas de los fenómenos sociales prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos
- Emplea un modelo cerrado de razonamiento lógico deductivo desde la teoría a la proposición
- Ha sido desarrollado más directamente para la teórica de verificar o confirmar teorías
- Prospectiva desde afuera
- Orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista inferencial e hipotética deductiva
- Orientado a resultado
- Estudios de casos múltiples
- Asume una realidad estable
- La finalidad de la investigación es la verificación. (p.72)

Por las características descritas de este paradigma de investigación se considera el más apropiado porque ofrece un acercamiento de la realidad que viven los directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y que permitirá el análisis de los procesos de gestión administrativa, pedagógica, por condiciones organizacionales, administración y recursos, convivencia participación de la comunidad.

### **4.3 Diseño y tipo de la Investigación**

El trabajo es una investigación del tipo exploratoria, siendo según Hernández (2014, p.92), los estudios exploratorios los que tienen como objetivo "(...) examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes". En este caso a partir del hecho de la poca existencia de estudios al respecto en Costa Rica sobre esta temática en particular y tomando como base el estudio realizado por la UNESCO (2014) sobre el liderazgo escolar en América Latina y el Caribe, que realizaron en ocho sistemas educativos en el año 2014 y que no contempló ningún país de Centroamérica, lo que despierta el interés de ahondar en estas áreas con un grupo particular de gestores de la educación del sistema educativo costarricense y poder identificar en forma general estos contextos con respecto a las realidades particulares, tomando como base el estudio realizado por la UNESCO (2014), en la región latinoamericana.

Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente, en este caso teniendo en cuenta que se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes secundarias de información como por ejemplo entrevistas con expertos o entrevistas de grupos con especialistas en este caso se entrevistaron a los directores de la educación del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación en Cartago. Esta investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema.

Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción. En este caso, el gestor busca claves para tener enfoques innovadores de administración educativa. El objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la "mejor" alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar, en este caso sobre el quehacer de los gestores de la educación desde las habilidades y conocimientos para su adecuado desempeño.

También será descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.92) ya que se realizará un "(...) análisis exhaustivo e interpretativo de las realidades de quienes participan en el proceso." de gestión educativa. En consecuencia, el estudio presenta un análisis donde describe según el criterio de los consultados las habilidades y conocimientos que requieren los gestores de la educación para su adecuado desempeño.

Al respecto la investigación descriptiva no es simplemente una descripción de carácter informativo, sino que es un trabajo preciso y objetivo de recolección de datos en expresiones cuantitativas y cualitativas para llegar a obtener conclusiones relacionadas con el tema. Danhke citado por Hernández (2010, p.117) al referirse a la investigación descriptiva, señala que "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis". Conociendo en este estudio las habilidades y conocimientos que requieren los gestores de la educación para su adecuado desempeño, ofreciendo así una serie de características y un posible perfil sobre este profesional asociado a su desempeño.

Mediante la descripción de ciertas características o condiciones, es posible determinar los perfiles o fenómenos que se encuentran presentes dentro de las poblaciones o muestras del estudio, para lo que se describe en este estudio las habilidades y conocimientos que a criterio de esta población requieren para su adecuado desempeño. Al respecto y tomando en cuenta a Best (1998, p.91), quien define la investigación descriptiva como "(...) el trabajo que rebasa la mera tabulación de datos y supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe", el estudio presenta en su análisis distintas tabulaciones de datos para reforzar la explicación descriptiva de los mismos.

A partir de la muestra de la población y ayuda de la información de los sujetos de información, se procede a valorar los significados, lo cual posteriormente es necesario para las conclusiones y recomendaciones a la que la investigación llega sustentada en los principales hallazgos.

Lo expuesto en párrafos anteriores permite catalogar el presente proyecto de investigación como exploratorio-descriptivo, porque se trata de recabar información acerca de la gestión educativa, en la Dirección Regional de Cartago en el circuito educativo 06 desde este enfoque, en un espacio y tiempo determinado, tomando en cuenta la poca existencia de estudios conocidos al respecto en Costa Rica, para lo que Hernández (2014 p.92), es del criterio de que los estudios exploratorios tienen como objetivo "(...) examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes."

Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente, en este caso teniendo en cuenta que se

emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos. Esta investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción. En este caso, el gerente busca claves para tener enfoques innovadores de administración educativa. El objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la "mejor" alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar.

Aunque existen trabajos anteriores sobre las funciones del director educativo, generalmente se refiere solo a aspectos formales, es decir la descripción de realización de tareas. En este caso se trata de valorar las habilidades y conocimientos que requieren estos profesionales para su adecuado desempeño, lo que permitirá conocer con mayor criterio las necesidades del director en un sistema educativo que debe promover al cambio y la innovación.

#### **4.4 Sujetos de estudio**

La población seleccionada para esta investigación corresponde a 28 Directores de los centros Educativos públicos, que pertenecen al Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, los cuales incluyen únicamente los centros educativos públicos.

La población de esta investigación fue tomada en cuenta por conveniencia, ya que conforman un grupo de directores que son los encargados de dirigir las organizaciones educativas en este Circuito, los cuales requieren tener una buena preparación para su adecuado

desempeño y poder incidir en la mejora de la educación desde donde se encuentren, como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010 p. 174) la población o universo está constituida por el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, en este caso todos concuerdan con estas características profesionales y de contexto educativo.

Aunque existen trabajos anteriores sobre las funciones del director educativo, generalmente se refieren solo a aspectos formales, es decir la descripción de realización de tareas. En este caso se trata de valorar aspectos que implican la forma en que realizan sus funciones, la comunicación y aporte a los demás miembros de la organización, y su aporte e iniciativas. En sí, es tener una idea del gestor en el rol del director en un sistema educativo que debe promover al cambio y la innovación.

En este caso existe un sujeto de estudio:

- Los gestores educativos del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

#### **4.5 Fuentes de información**

*Fuentes Primarias:*

- Los gestores educativos del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

*Fuentes Secundarias:*

- Bases de datos del Sistema de Información SIBDI
- Trabajos finales de graduación.
- Informes especializados

#### **4.6 Operacionalización metodológica de las categorías de análisis de la investigación**

Seguidamente se desarrolla para cada categoría de análisis las correspondientes definiciones conceptuales y operativas que fundamentan los constructos teóricos de la investigación. Se explicita además en esta tabla sus respectivos indicadores y la instrumentalización. Todos estos componentes dirigen desde lo teórico, metodológico, el análisis competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y poder ofrecer así un marco explicativo del objeto de estudio planteado.



Tabla 6

**Conocimientos y habilidades que requieren los directores de centros educativos para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
Analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados.
<b>CATEGORÍA DE ANÁLISIS</b>	Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados.
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<p>Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores de la educación gestión estratégica y de resultados</p> <p><b>Gestor de la Educación</b> En el gestor de la educación "(...) recae (...) la gestión de la organización educativa y las organizaciones educativas poseen diferentes características estructurales según niveles y modalidades de la educación (...) la administración de la educación se nutre de distintas áreas disciplinarias: las ciencias de la educación, la teoría administrativa en general y disciplina como la psicología, la sociología." (Garbanzo, 2007, p;98-99)</p> <p><b>Conocimientos y habilidades de los gestores de la educación (directores):</b> Para Luthans (2008) las habilidades son las destrezas que tienen los gestores para administrar los centros educativos. Implica:</p>

	<p>Capacidad de análisis, síntesis y evaluación, pensamiento crítico, creatividad, capacidad de identificar y resolver problemas, capacidad para tomar decisiones</p> <p>trabajo en equipo, alta capacidad de trabajo, cultura de calidad, uso eficiente de la informática y las telecomunicaciones, buena comunicación oral y escrita</p> <p><b>Desempeño laboral:</b></p> <p>Según Chiavenato (2010) el desempeño se relaciona con las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.</p> <p>Dolan y otros (2003) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por normas, visión y misión de la organización.</p>
<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p>	<p>Conocimientos y habilidades de los gestores de la educación (directores):</p> <p>Son aquellas destrezas que deben tener los directores de los centros educativos del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago para administrar el centro</p>



educativo, donde se caracterice por su capacidad de análisis, síntesis y evaluación, pensamiento crítico, creatividad, capacidad de identificar y resolver problemas, capacidad para tomar decisiones oportunas en sus instituciones en el campo de la gestión estratégica que se refiere a liderazgo, responsabilidad, disciplina, trabajo en equipo, honestidad, comunicación, rectitud, transparencia.

Destrezas y saberes que se plasman mediante el trabajo en equipo, alta capacidad de trabajo, cultura de calidad, uso eficiente de la informática y las telecomunicaciones, buena comunicación oral y escrita con el personal docente y administrativo, órganos de apoyo de su centro educativo en aras de alcanzar los fines de la educación

Su labor impacta según niveles y modalidades de la educación, para lo que requiere ampliar sus saberes con distintas disciplinas.

Todo ello repercute en su ejercicio laboral en sus acciones y en los los miembros de la institución con el sano propósito de lograr los objetivos de la organización, que se plasma en fortaleza en todos sus procesos de gestión que en el centro educativo se implementen.

Dolan y otros (2003) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. La importancia de este enfoque reside en el

	<p>hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por normas, visión y misión de la organización.</p> <p>Entre estas habilidades y conocimientos se encuentran asociadas a conducir planes, programas y proyectos institucionales, autoevaluación o evaluación institucional, rendición de cuentas, calidad de resultados de los alumnos. UNESCO (2014)</p>
<b>INDICADORES</b>	<p>Gestión estratégica por resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir planes, programas y proyectos institucionales</li> <li>• Autoevaluación o evaluación institucional</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Calidad de resultados de los alumnos.</li> </ul>
<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>	<p>Abarca la pregunta 1 de la guía de campo en su primera parte y de la 1 a la 4 de la segunda parte de la guía de campo, dirigido a los Directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.</p>

*Fuente: Elaboración propia, Ramírez (2015), sustentada en Unesco (2014); Granheim, y Lundgren, U. (1992); Bejarano, Aguilar, González y Méndez (2010); MEP (2014); Garbanzo (2009)*

**Tabla 7**

**Los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Determinar conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica
<b>CATEGORÍA DE ANÁLISIS</b>	Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	La gestión pedagógica es el enlace entre los elementos principales del proceso de enseñanza aprendizaje, orientados al progreso creativo en la dinamismo del gestor de la educación, teniendo como punto de partida el diagnóstico inicial o etapa de la estructura del programa académico, ayudando a comprobar la planeación de clase y sus componentes, como ejemplo tema de estudio, objetivos y contenidos que le permitan al docente la investigación e innovación en su proceso mediante una ordenada valoración, retroalimentación y cierre del mismo, al tiempo que propicia la fortalecimiento de la gestión



pedagógica.

En este tipo de misión, el gestor es el garante de hacer cumplir los elementos del proceso administrativo, la fase mecánica: presupuesto, planeación y organización; asimismo como la dinámica: en cuanto a la integración, dirección y control; cuyo resultado general logra la unión de esfuerzos y dedicación del alumno, padres de familia, docentes, coordinadores.

Para Batista (2001) "(...) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje".

Entre estas habilidades y conocimientos se encuentran asociadas a: organiza instancias de trabajo pedagógico con los docentes, supervisa aula o clases, fomentar o controla evaluación de alumnos resultados y aprendizaje, asesora a los docentes, dirigir, organizar y controla el trabajo docente o la implantación del programa académico, motivar la capacitación y desarrollo profesional de los docentes, proponer quienes requieren capacitación y organizar y orientar el desarrollo profesional de los docentes (UNESCO 2014, p.28)

#### DEFINICIÓN OPERACIONAL

La gestión pedagógica es el medio que favorece al desarrollo de las funciones del Director, permitiendo enlazar las actividades y los acuerdos internos, de

	<p>acuerdo a la estructura organizacional de cada institución educativa. En el circuito 06 de Educación de la Dirección Regional de Cartago</p>
<p><b>INDICADORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza instancias de trabajo pedagógico con los docentes.</li> <li>• Supervisa aula o clases.</li> <li>• Fomenta o controla evaluación de alumnos resultados y aprendizaje.</li> <li>• Asesora a los docentes</li> <li>• Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implantación del programa académico.</li> <li>• Motiva la capacitación y desarrollo profesional de los docentes.</li> <li>• Propone quienes requieren capacitación.</li> <li>• Organiza y orienta el desarrollo profesional de los docentes.</li> </ul>
<p><b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b></p>	<p>Abarca la pregunta de la 3 de la guía de campo en su primera parte y de la 16-23 de la segunda parte de la guía de campo, dirigido a los Directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.</p>

*Fuente: Elaboración propia, Ramírez (2015), sustentada en Unesco (2014); Emprendepyme. Castañeda, I., y Fernández, M. (2011) Batista (2001) Rodríguez (2009)*



**Tabla 8**

**Reconocer conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
Analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Reconocer conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar
<b>CATEGORÍA DE ANÁLISIS</b>	Conocimientos y habilidades que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<p>Gestión de convivencia y participación: (...) es la convivencia y participación de la comunidad escolar, que integra las funciones vinculadas a la integración de la comunidad escolar el establecimiento de un clima y ambiente favorable, de bienestar y seguridad para los estudiantes (UNESCO 2014 p3 1)</p> <p>Entre estas habilidades y conocimientos se encuentran asociadas a: promover la participación e integración de la comunidad escolar, establecer y mantener canales de comunicación con la comunidad escolar, controlar la disciplina de los alumnos y ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área.</p> <p>(UNESCO 2014, p.28)</p>

<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	Son aquellas habilidades y conocimientos asociadas a la integración de la comunidad en el campo de la convivencia y participación que requieren los directores del circuito 06 que les permita promover la participación e integración de la comunidad escolar y sus instancias de representación, la convivencia, control de la disciplina y seguridad de los estudiantes, adecuados canales de comunicación y lleva a cabo acciones con respecto a la prevención de riesgo
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la participación e integración de la comunidad escolar.</li> <li>• Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar.</li> <li>• Controla la disciplina de los alumnos.</li> <li>• Ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área</li> </ul>
<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>	Abarca las preguntas de la 5 del guía de campo en su primera parte y de la 34-37 de la segunda parte de la guía de campo, dirigido a los Directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

*Nota: Ramírez (2015), sustentado en Puellas, M. de (1992). Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). Unesco (2014)*



**Tabla 9**

**Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
Analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Identificar las características profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos
<b>CATEGORÍA DE ANÁLISIS</b>	Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<p>La gestión administrativa es el proceso en el que el gestor coordina las actividades diarias, es la persona responsable de velar por el buen funcionamiento del centro educativo, <i>"coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"</i> Robbins Stephen y Coulter Mary (2005, p. 7 y 9.)</p> <p>De acuerdo a Chiavenato (2004 p.10) la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"</p> <p>La gestión administrativa debe buscar siempre estructurar y utilizar conjuntos de recursos para el logro de sus metas en un entorno organizacional como bien lo define Hitt, Black y Porter (2006 p. 8) la <b>administración</b> como " (...) el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de</p>

	recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"
DEFINICIÓN OPERACIONAL	<p>Para esta investigación se entiende la <b>gestión administrativa y de recursos</b>, como la responsabilidad que tiene el gestor del equipamiento e infraestructura escolar, dar cuenta a las solicitudes de información de parte de las autoridades educativas. Los directores además, tienen una multiplicidad de funciones administrativas, tales como la autorización y coordinación de los procesos de matrícula, la legalización de la documentación oficial de la escuela, cuidado de los archivos y expedientes escolares, en otras palabras es la capacidad que tiene el gestor de decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de la infraestructura y equipamiento y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención.</li> <li>• Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento.</li> <li>• Se ocupa y controla la entrada y salida de personas y tramita permisos a docentes y administrativos.</li> <li>• Autoriza matriculas, pases de</li> </ul>



alumnos y coordina las actividades de inscripción.

- Suscribe o legaliza los documentos oficiales del establecimiento.
- Organiza cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela.
- Responde a las solicitudes de documentación o información de las autoridades
- Administra y controla fondos de recursos.
- Otorga y tramita el permiso de celebración de actos y/o autoriza este tipo de actividad.
- Preside o acompaña los actos de la escuela y fuera de ella.

#### INSTRUMENTALIZACIÓN

Abarca las preguntas de la 4 del guía de campo en su primera parte y de la 24-33 de la segunda parte de la guía de campo, dirigido a los Directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago

*Nota: Ramírez (2015), sustentado en UNESCO (2014) Hitt, Black y Porter (2006)*

**Tabla 10**

**Los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en las condiciones organizacionales**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Determinar las características profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en la condiciones de organizacionales
<b>CATEGORÍA DE ANÁLISIS</b>	Los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en la condiciones de organizacionales.
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	La estructura organizacional es una habilidad pensada de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. El propósito de una estructura organizacional es instituir un sistema de papeles que han de desarrollar los partes de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Como lo anota Mintzberg: (1984 p. 45) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. De lo que se desprende que es el gestor el encargado de generar y delegar todas estas funciones



	<p>en beneficio de la excelencia en la educación.</p> <p>Strategor: (1988 p. 30) es la Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.</p>
<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p>	<p>Se entiendo por condiciones organizacionales <b>condiciones organizacionales</b> todas aquellas funciones en las que el gestor preside o convoca las instancias del entorno escolar, y organiza el calendario o cronograma escolar, organiza y distribuye el tiempo de docentes y otros funcionarios, representa al establecimiento, y controla la puntualidad y disciplina de los trabajadores, al mismo tiempo que debe asegurar que el establecimiento responda y cumpla la normativa y política escolar vigente del MEP</p>
<p><b>INDICADORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar y presidir reuniones.</li> <li>• Organizar Calendario Escolar, cronogramas, actividades escolares.</li> <li>• Confección de tiempos de los docentes y demás funcionarios.</li> <li>• Coordinar equipos directivos interdisciplinarios.</li> <li>• Mantener relación con padres de familia y comunidad.</li> <li>• Atiende o resuelve problemas</li> </ul>

	<p>pedagógicos y administrativos en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa el centro educativo legal y judicialmente, técnico y administrativamente.</li> <li>• Administra y garantiza la buena marcha de los asuntos escolares.</li> <li>• Controla la puntualidad y asistencia de los docentes y demás funcionarios.</li> <li>• Dicta medidas para grupos sin docentes.</li> <li>• Asegura que el establecimiento responda a las políticas y legislación del Mep.</li> </ul>
<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>	<p>Abarca las preguntas de la 2 del guía de campo en su primera parte y de la 5-15 de la segunda parte de la guía de campo, dirigido a los Directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago</p>

*Nota: Ramírez (2015), sustentado en Strategor. (1988) Mintzberg: (1984.) Unesco (2014)*

#### **4.7. Técnicas de recopilación de la información**

Todo proceso de investigación requiere de un instrumento adecuado para recolectar la información es como Hernández, Fernández y Batista, citado por Barrantes (2007, p.141) considera que "(...) un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observados que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. En consecuencia, esta investigación se utilizó el cuestionario, que forma parte del enfoque cuantitativo, donde se requiere preguntar sobre aspectos puntuales que se pueden cuantificar, tanto a los directores como al Supervisor del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. El estudio tal y como se indicó en este capítulo toma el instrumento de la UNESCO (2014) diseñado y aplicado en ocho naciones para indagar sobre los conocimientos y habilidades de los gestores. Para la presente investigación se le hicieron al instrumento los ajustes necesarios del contexto.

La importancia que tiene un instrumento bien elaborado, se acentúa en las categorías de análisis, las cuales se consiguen de los objetivos específicos para después realizar una conceptualización, la definición operacional y los indicadores que deben estar presentes en la elaboración de los instrumentos para lograr así recoger la información adecuada y precisa de la investigación, que como Hernández y otros (2003) "...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (p. 391), lo que permitirá obtener una información más certera de los conocimientos y habilidades de los gestores.

Dentro de los cuestionarios se encuentran dos tipos de preguntas: las cerradas que son aquellas que ofrecen alternativas de respuesta

que están delimitadas y abiertas que no delimitan de forma previa las alternativas de respuestas.

El cuestionario fue aplicado a los 28 directores de escuelas y colegios tanto técnicos como académicos del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. Este instrumento fue aplicado durante la reunión de Directores efectuada en el mes de setiembre.

Este instrumento consta de 47 ítems, distribuidos según la categoría de análisis, la primera parte consta de 5 preguntas relacionadas con la información general de los gestores, la segunda parte hace referencia a las 5 áreas que abarca la investigación:

- Área de Gestión estratégica por resultados
- Condiciones organizacionales
- Gestión pedagógica
- Administración y de recursos
- Gestión de convivencia y participación

La tercera parte consta de 37 ítems que se refieren a las funciones propias que deben realizar los gestores, y para finalizar se cuenta con dos preguntas, abiertas de otras funciones que realizan los gestores en sus funciones diarias. En este cuestionario la mayoría de las preguntas son cerradas y un menor porcentaje abiertas, sobre aspectos en los que se desea un mayor nivel de profundidad y donde no se tiene idea de las posibles respuestas de los interlocutores

#### **4.8 Tratamiento de la información**

El tipo de diseño de la investigación de este trabajo es un estudio sobre los conocimientos y habilidades profesionales para su adecuado desempeño en el circuito 06 Dirección Regional de Educación de Cartago.

Para la obtención de la información de acuerdo al enfoque con el que se trabaja, se utiliza como instrumento el cuestionario, ya que nos permite trabajar con cierta cantidad de individuos en un mismo momento y que nos permite obtener ideas generales sobre la investigación, como indica Barrantes (2007) "Es un procedimiento para explorar ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad" (p.215). Lo que permite de manera certera conocer los conocimientos y habilidades que utilizan los gestores en su trabajo diario.

La información recolectada mediante el cuestionario se trabaja para darle una agrupación que tenga significación para la investigación. Se trata entonces de la clasificación, es decir, la agrupación de los datos recogidos, referentes a cada categoría de análisis del objeto de estudio, y la presentación conjunta de estos, bien separadamente, o relacionados con los de otras categorías tal y como lo expone Sierra (1995) al explicar que: "El objeto de la clasificación es, pues reflejar, previa su diferenciación, la dimensión colectiva de los datos recogidos en la observación y con ello poner de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias de los fenómenos sociales. Mediante la clasificación se pasa del dato en bruto al dato procesado" (p.406). Esta información que se recolecta en forma general no será útil para comprender y analizar los procesos que identifican un contexto determinado.

#### **4.9 Alcances y limitaciones**

Con el presente estudio se pretende tener un acercamiento con la forma en que el gestor de la educación realiza su labor, y sobre todo como esto ayuda o impide que sea un gestor, es decir que permita el trabajo con todos los miembros de la organización para propiciar la calidad en la enseñanza y el desarrollo de iniciativas que ayuden a la

institución. Esto incluye valorar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago todo lo importante de su estudio para la administración educativa y futuras investigaciones. También es un insumo para las universidades e instancias encargadas de la formación profesional y de formación continua de los administradores de la educación.

Este tipo de investigaciones permiten evaluar el desempeño del gestor en su entorno laboral y de la forma en que percibe sus conocimientos y habilidades en el cuanto a su formación que académica con herramientas útiles y poder tener planes de mejoramiento continuo.

Entre las principales limitaciones que se encontraron en el presente estudio están se encuentran que los resultados obtenidos no pueden generalizarse pues únicamente se realizó en un circuito de la Dirección Regional de Educación de Cartago, y es poco probable que los datos obtenidos y los hallazgos sean repetidos de manera igual en otros circuitos de la Dirección Regional.

De los 28 directores tres contestaron en forma total debido a que mostraron una actitud negativa por tener que responderlo, con gestos de molestia e insatisfacción por llenar el instrumento aduciendo que “yo un doctor en educación llenando formulitas”, “esto no es para mí” “no estoy de vago, viene a reunión tengo mucho que hacer en mi escuela”



## **CAPÍTULO V SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **5.1 Presentación**

En el presente capítulo se muestran los principales resultados, producto de la investigación, sobre las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. Al mismo tiempo, se procede al análisis de los principales hallazgos para establecer con mayor exactitud las competencias y habilidades de los directores y poder brindar insumos para la toma de decisiones en el área de gestión de la educación y aportar una serie de recomendaciones sobre las tareas y conocimientos que debe tener el gestor de la educación.

El análisis se realiza desde el enfoque cuantitativo, la información fue recopilada mediante cuestionarios aplicados a los directores de los centros educativos del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

El análisis se presenta de acuerdo a las categorías de análisis según los objetivos planteados para la investigación:

- Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados.
- Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica
- Reconocer los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar

- Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que *requieren los directores* para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos
- Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que *requieren los directores* para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en la condición de organizacionales

El capítulo inicia con una caracterización de los sujetos participantes del estudio; quienes ofrecieron información sobre las habilidades y conocimientos de los directores de los centros Educativos del circuito 06, tomando en cuenta únicamente las instituciones públicas del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

La caracterización de la población es esencial para un mejor conocimiento de la entidad de estudio, se pretende identificar ciertas características que diferencien y asemejen el grupo.

Con el fin de analizar de manera precisa los conocimientos y habilidades de los gestores de la educación del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago se establecieron en 5 ámbitos esenciales de la gestión escolar utilizados por la UNESCO.

- **Gestión estratégica y de resultados**, que responde a las funciones relacionadas con la conducción de la organización con base en el establecimiento de metas o proyectos educativos, a su evaluación y rendición de cuentas
- **Gestión pedagógica**, entendida como aquellas funciones referidas al seguimiento de los procesos escolares ligados al aprendizaje, al desempeño de los estudiantes y de los profesores, a la evaluación y desarrollo profesional.
- **Gestión de la convivencia y participación** de la comunidad escolar, que integra las funciones vinculadas a la integración de la comunidad escolar el

establecimiento de un clima y ambiente favorable, de bienestar y seguridad para los estudiantes.

- **Gestión administrativa y de recursos**, que integra responsabilidades administrativas, de gestión de recursos humanos, financieros y materiales.
- **Condiciones organizacionales**, que reúne funciones relativas a la organización de los tiempos, a las redes con externos, y al funcionamiento adecuado de la institución en cuanto a sus instancias de cogobierno, a los funcionarios y a su alineación con la normativa y política escolar. UNESCO (2014 p. 28)

## **5.2. Caracterización de la población**

La población de la investigación está conformada por 28 Directores y un Supervisor de Circuito. El grupo está constituido por 13 hombres y 15 mujeres la mayoría se ubica en rango de edad entre 50 a 55 años o más y una minoría se ubican entre un rango de 45 a 49 años. La mayoría de estos directores tienen un grado académico de maestría.

De acuerdo con la información suministrada por los directores del circuito 06 se procedió a realizar una caracterización básica de ellos con respecto a sus funciones y lo, que se espera, con cuales conocimientos y habilidades cuentan para poder llevarlas a cabo sus funciones dentro del centro educativo.

Es importante señalar en este punto que los cambios en las políticas educativas que se dan en el país cada cuatro años inciden de alguna manera el proceso de implantación de los nuevos programas y afectará en mayor o menor medida el desempeño de los gestores.

Los directores que proporcionaron la información, se distribuyen en tabla número 10 de acuerdo a la información suministrada por los directores de los centros educativos del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago por característica y sexo.

**Tabla 11**

**Caracterización de la población participante del estudio 2015.**

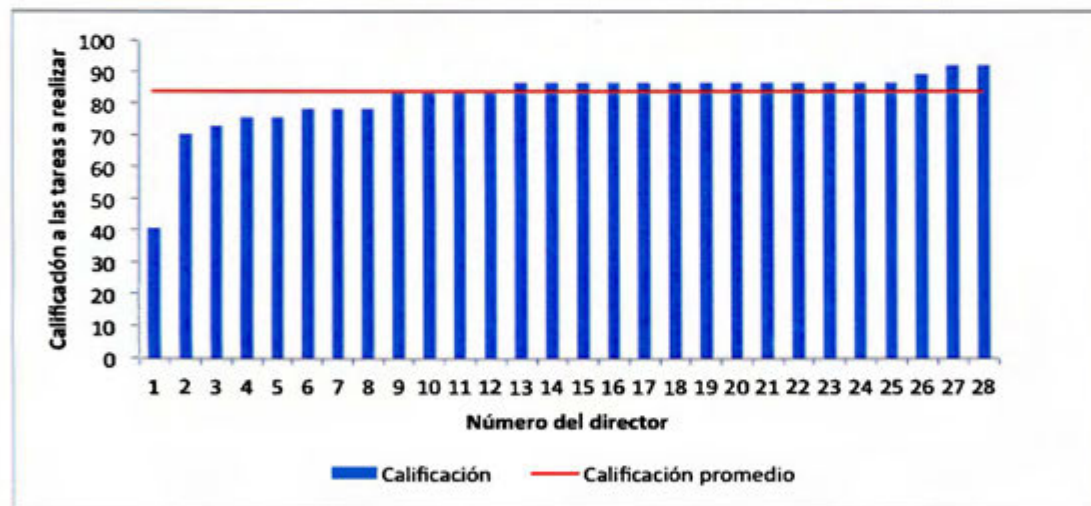
Características	Sexo	
	Masculino	Femenino
Muestra de estudio	13	15
Edad promedio	51,9 ± 4,3	51,1 ± 5,0
Experiencia docente	26,2 ± 7,2	21,6 ± 5,3
Experiencia en Dirección	14,8 ± 5,6	13,3 ± 5,4
Grupo profesional		
PT6	10 -77%	14 -93%
MT6	2-15%	0
KT3	0	1-8%
VT6	0	1-7%
Grado académico		
Licenciado	7 - 54%	1-7%
Máster	5 -38%	13-87%
Doctor	1 -8%	1-7%

*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).*

De acuerdo con el tabla número 1 la función de director es ejercida mayoritariamente por mujeres y los directores tienen una edad promedio de 51 años, aunque en este caso existe una dispersión de variables.

La mayoría de los directores cuentan con estudios universitarios de grado y existe un grupo relevante (38% en los hombres y un 87% en las mujeres) que adicionalmente tienen estudios a nivel de posgrado; todos se encuentra en un grupo profesional acorde a su nivel de estudio, llama la atención que un 8% tiene una categoría profesional a nivel de bachillerato universitario, sin tener estudios de licenciatura que dentro del Manual Descriptivo de Puestos de Ministerio de Educación Pública es un requisito para ostentar este cargo directivo, que al analizarlo dentro de las políticas del MEP, fue un ascenso a un profesional que se desempeña en el puesto desde muchos años atrás, y son pocos los que se encuentran en una situación similar.

**CALIFICACIÓN INDIVIDUAL Y PROMEDIO A LOS DIRECTORES SEGÚN LAS TAREAS A RELIZAR  
SEGÚN LAS TAREAS A REALIZAR**



*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).*

Como se ilustra en el gráfico número 1 todos los directores tienen una calificación superior al 80%, en cuanto desempeño de sus funciones lo que nos refleja de manera general que la mayoría tienen las habilidades y los conocimientos para llevar a cabo sus labores de forma eficiente y eficaz como bien lo describe Dolan y otros (2003) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por normas, visión y misión de la organización.

Es importante señalar que siendo este porcentaje alto en la mayoría de las preguntas ellos tienen un porcentaje de calificación bajo en cuanto a habilidades y conocimientos requerido en su gestión diaria, esto quizás debido a que tanto en el ámbito nacional como a nivel internacional, la temática de las competencias y habilidades necesarias del gestor escolar no se ha posicionado dentro de la agenda de investigación local ni ha avanzado hacia estudios integrales y sistemáticos sobre el tema, como se ha podido identificar en otras regiones.



### **5.3. Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados**

Dentro de la organización del centro educativo es importante generar decisiones destinadas a empoderar a sus directores en el campo de la gestión estratégica y de resultados; sin embargo, la ausencia de investigación en este campo y el desarrollo profesional permanente mediante procesos formales e informales hace que muchos de estos procesos se estén dando "a ciegas", o simplemente como una mera reproducción no contextualizada de un conjunto de acciones en marcha en los *gestores* de otros países o bien de directrices emanadas por las autoridades a cargo.

La gestión estratégica comprende dentro toda organización la planificación, organización, control y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gestor de la educación es la persona que logra metas u objetivos por medio de una coordinación con su equipo de trabajo, a través de un proceso de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades. Los administradores de la educación asumen a nivel institucional o en la instancia que les corresponda la ejecución de una serie de actividades propias de su ejercicio laboral, las cuales son consideradas por Chiavenato (2011, p.92) como "(...) las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la empresa."

De acuerdo con el planteamiento anterior, los directores de centros educativos desarrollan distintas actividades propias de las funciones definidas por el Ministerio de Educación Pública fundamentales para el logro de los objetivos educativos, razón por cual es trascendental analizar la gestión estratégica en el quehacer de estos profesionales y poder ofrecer insumos para la toma de decisiones y

enriquecimiento de las funciones de los gestores de la educación, aportando conocimiento útil a emplear y e incidir en el empoderamiento que se requiere para liderar los procesos educativos en los distintos niveles y áreas del sistema educativo.

Con el propósito de conocer sobre las habilidades y conocimientos profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados se consultó al grupo de directivos participante del estudio según los siguientes indicadores asociados a la gestión estratégica

- Planear y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución a su cargo, se refiere a las actividades correspondientes de planear, coordinar, dirigir y supervisar actividades técnicas y administrativas que se realizan dentro del centro educativo.
- Autoevaluación o Evaluación Institucional: evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de sus objetivos.
- Rendición de cuentas.
- Calidad de resultados de los alumnos

En consecuencia, es importante tomar en cuenta que la planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desplegar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que comprenda a toda la organización.

Dentro de lo que la planeación estratégica es importante conocer las habilidades y conocimientos que requieren los directivos

para su adecuado desempeño, para lo que se considera que las habilidades son conducir planes, programas y proyectos, la autoevaluación institucional, rendición de cuentas y calidad de resultados y los conocimientos se entiende como la dirección e implementación y evaluación de planes o proyectos educativos, y la responsabiliza de dirigir los procesos de autoevaluación o evaluación institucional y de rendir cuentas a la comunidad u otras instancias por la gestión escolar. Es decir, el gestor de la educación es el responsable de responder por la calidad de la institución.

La gestión de la educación requiere ser ejecutada en forma estratégica para poder alcanzar los fines propuestos según la misión ministerial, debe llevarse a cabo con responsabilidad en todos los procesos con la finalidad de administrar y alcanzar su pleno desarrollo profesional para ofrecer un proceso que contribuya a una educación de calidad con altos parámetros como lo afirma Garbanzo: (2007)

La administración aplicada al campo de la educación conlleva la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa en los distintos niveles y modalidades de la educación, articulada a un fuerte enfoque pedagógico, para poder alcanzar el desarrollo de los aprendizajes con altos parámetros de calidad, todo proceso educativo en procura de resultados educativos de calidad. (p.97)

No obstante, se desprende de este planteamiento que la administración de la educación tiene una importante responsabilidad en la calidad de sus procesos en procura de la calidad de la educación. La administración debe conducir en un ambiente que permita obtener la eficacia y eficiencia requerida en el quehacer diario de los gestores para lograr altos estándares de calidad en todos los procesos como lo definen Kast y Rosenweig en su teoría de la administración (2000, p.

21): al referirse a ella como la responsable de desarrollar en forma coherente los distintos procesos de manera que “La función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante”.

Sobre este tema y al consultare a los directores sobre las habilidades y conocimientos que requieren para el adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados, en la que implica ejecutar procesos de: conducir planes, programas y proyectos institucionales, autoevaluación o evaluación Institucional, rendición de cuentas y calidad de resultados de los alumnos, el 45.54% consideran que requieren habilidades necesarias para realizar esta gestión estratégica y de resultados para su adecuado desempeño y el 44 % requieren conocimientos manejo de conflictos, contabilidad, administración, reglamentos.

Entre estas habilidades que consideran requerir están conocimientos en planificación, evaluación, proyectos, más apertura en cuanto a las políticas del MEP y capacitaciones. Tomando en cuenta estos resultados y que son áreas esenciales para el buen desempeño de los administradores de la educación y siendo la administración de la educación según la encargada de impulsar procesos de gestión en respuesta a las necesidades emergente del contexto educativo desde los niveles en que se encuentra, como lo expone en este caso es importante impulsar la toma de decisiones orientada a subsanar estos vacíos formativos de estos profesionales y poder desarrollarles estas habilidades que indican necesitar para desempeñarse en forma adecuada, tener profesionales en el ejerció sin las habilidades necesarias es riesgoso para el proceso educativo que se ofrece desde un proyecto social determinado. Esta información referente a las habilidades se ilustra en el siguiente gráfico N 2

**Gráfico 2**

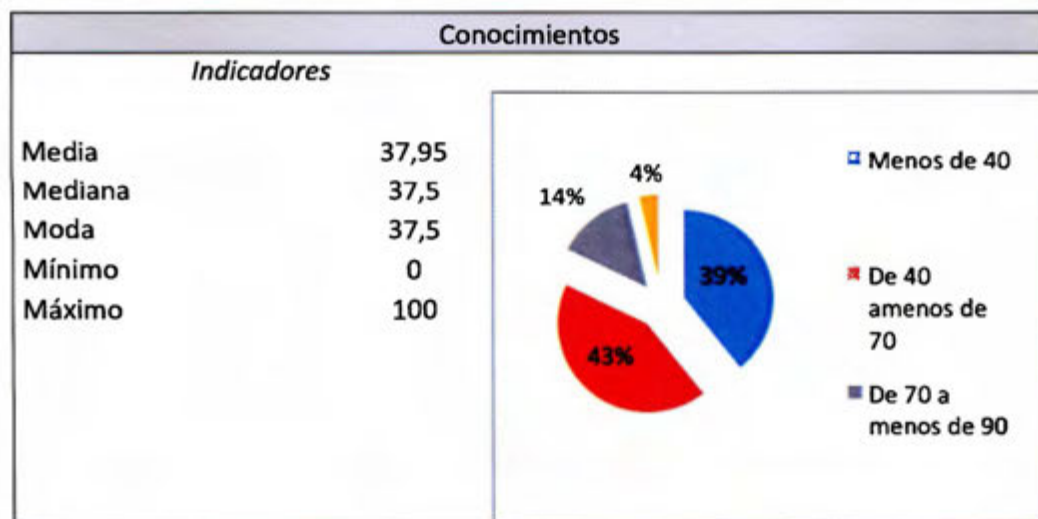
**ÁREA GESTIÓN ESTRATÉGICA POR RESULTADOS**



*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).*

Llama la atención que el 37,95%, consideran que requieren conocimientos para el buen desempeño de su labor diaria específicamente indican los campos de leyes y reglamentos, planificación, y capacitación en el campo, no únicamente gestores de rellenar informes. Esta información se muestra en el gráfico n° 3

**Gráfico 3 ÁREA GESTIÓN ESTRATÉGICA POR RESULTADOS**



*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).*

Tomando en cuenta que dentro de la gestión estratégica y de resultados se incluyen procesos fundamentales en el campo de la administración de la educación como conducir planes, programas y proyectos institucionales, autoevaluación o evaluación Institucional, rendición de cuentas y calidad de resultados de los alumnos; todos ellos en procura de una educación de calidad. Al respecto para un 45.54% de los directores consideran que requieren habilidades para ejecutarlas, es decir casi la mitad de estos directivos carecen de estas habilidades.

Dentro de las habilidades que los sujetos participantes del estudio indican requerir habilidades en las áreas de disciplina, liderazgo y responsabilidad. Esta información se ilustra en la siguiente tabla 16.



**Tabla 12**

**Gestión estratégica por resultados habilidades**

Habilidades					
Liderazgo	Responsabilidad	Disciplina	Honradez	Puntos	Nota HER
0	1	0	1	2	50
0	1	0	0	1	25
0	1	0	0	1	25
1	0	0	0	1	25
1	0	1	0	2	50
1	1	0	0	2	50
1	0	1	0	2	50
1	1	0	1	3	75
0	1	0	1	2	50
0	0	0	0	0	0
0	1	0	1	2	50
0	0	0	0	0	0
0	0	1	0	1	25
0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	2	50
0	1	1	0	2	50
1	1	1	0	3	75
1	0	1	1	3	75
1	1	1	1	4	100
0	1	1	0	2	50
1	1	1	1	4	100
0	1	0	0	1	25
0	1	1	0	2	50
1	1	0	0	2	50
1	1	0	1	3	75
0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	25

*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).*

Sobre estas habilidades, es importante considéralas desde la administración de la educación para subsanar estos vacíos, entendiendo que en la administración de educación, anota Garbanzo (2007):

Recae en la gestión de la organización educativa y las organizaciones educativas poseen diferentes características estructurales según niveles y modalidades de la educación...la administración de la educación se nutre de distintas áreas disciplinarias: las ciencias de la educación, la teoría administrativa en general y disciplina como la psicología, la sociología. (p.13)

No obstante, es importante que a nivel de toma de decisiones en las instancias correspondientes se consideren espacios, procesos, programas que desarrollen a los directivos en forma permanente si lo que se quiere es un desempeño adecuado de estos profesionales desde la administración estratégica en respuesta a las funciones que dentro del sistema asumen. Contar con directivos en el campo de la educación con las habilidades necesarias es indispensable para obtener mejores resultados académicos.

En cierta medida el saber que un 45.54% consideran tener los conocimientos requeridos para llevar a cabo una gestión de la educación estratégica por resultados es alentador, lo cual debe incidir en sus procesos educativos en las organizaciones, no obstante, no significa no prestarle atención este 37,95%% que requieren estos conocimientos. Siendo la educación importante para el desarrollo social y tomando en cuenta la responsabilidad que asumen los directivos educativos se deben hacer esfuerzos a nivel ministerial para fortalecer sus habilidades y sus conocimientos en el campo de la gestión

estratégica y así asegurar mejores resultados educativos como se ilustra en la siguiente tabla

## Gestión estratégica por resultados

Conocimientos									
Conflictos	Reglamentos	Contaduría	Estadística	Administrativas	planeamiento	Evaluación	programas	Puntos	NOTA
0	0	1	1	0	0	0	0	2	25
0	0	1	1	0	0	0	0	2	25
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	1	1	3	37,5
0	1	0	1	1	0	1	0	4	50
0	0	0	1	1	0	0	0	2	25
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	5	62,5
0	0	1	1	0	0	0	0	2	25
0	0	0	0	0	1	0	0	1	12,5
0	1	1	1	0	0	0	0	3	37,5
0	0	0	0	1	1	1	0	3	37,5
1	0	0	0	1	1	1	0	4	50
0	0	0	0	0	0	1	0	1	12,5
1	1	1	1	1	1	1	1	8	100
0	0	0	0	1	1	1	0	3	37,5
0	1	1	0	1	1	1	0	5	62,5
1	0	1	0	1	1	0	0	4	50
1	1	1	0	0	1	1	0	5	62,5
0	0	0	1	1	1	0	0	3	37,5
1	1	0	0	1	1	0	0	4	50
0	1	0	0	1	1	1	0	4	50
0	0	1	1	1	1	1	1	6	75
0	0	0	0	1	1	1	1	4	50
1	1	0	1	0	0	0	0	3	37,5
0	0	0	0	1	0	0	0	1	12,5
0	0	0	0	1	1	0	0	2	25

Fuente: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).

Los parámetros para la calificación indican que la respuesta tabulada con 1 son los que requieren conocimientos y con 0, los que consideran tener los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su labor de forma eficaz y eficiente, en las áreas de evaluación, planificación, contabilidad, programas entre otros y habilidades que ellos resaltan esta lo honradez, la responsabilidad y el liderazgo.

La gestión estratégica en educación por resultados es imprescindible para el avance educativo, tema del que la UNESCO (2014) se ha pronunciado al indicar que la gestión estratégica y de resultados, que responde a funciones asociadas a la conducción de la organización según las metas o proyectos educativos definidos es fundamental y no menos importante también la rendición de cuentas. En este contexto es evidente la necesidad de que el sistema educativo cuente con directores que posean conocimientos y habilidades para desempeñarse como gestores estratégicos y poder alcanzar con mayor éxito los fines y objetivos de la educación costarricense. En este contexto el Ministerio de Educación Pública mediante sus programas de desarrollo profesional le compete responder a estas necesidades desde sus líneas de formación permanente y también articular con las universidades para fortalecer estos conocimientos y habilidades.

#### **1.4. Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica**

La gestión pedagógica es una de las áreas esenciales de la administración de la educación, la cual requiere de una serie de competencias en los profesionales responsables de estas, su dominio y conocimiento son pautas estratégicas para que el proceso de enseñanza y aprendizaje en las organizaciones educativas se geste en condiciones adecuadas.

La administración de la educación requiere de todos sus otros ámbitos, sin embargo, la gestión pedagógica pareciera ser un área que exige de su dominio por parte de las autoridades responsables. El proceso pedagógico requiere debe ser potenciado, así como el didáctico, criterios que considera Batista (2001, p.15) al referirse a la gestión pedagógica como la coordinación de "(...) de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje". No obstante, al impulsar procesos pedagógicos desde la gestión y didácticos se transforman en importantes insumos que todo proceso dentro de la administración de la educación debe considera para plasmar los fines y objetivos de la educación costarricense.

Para identificar si los directores participantes del estudio requerían habilidades y conocimientos en el campo de la gestión pedagógica para su adecuado desempeño se consideraron como indicadores de esta área los siguientes:

- Organiza instancias de trabajo pedagógico con los docentes.



- Supervisa aula o clases.
- Fomenta o controla evaluación de alumnos resultados y aprendizaje.
- Asesora a los docentes
- Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implantación del programa académico.
- Motiva la capacitación y desarrollo profesional de los docentes.
- Propone quienes requieren capacitación.
- Organiza y orienta el desarrollo profesional de los docentes.

Todos estos indicadores se les presentaron a los sujetos participantes del estudio como componentes que incluyen la gestión pedagógica y sobre estos criterios la consideración para que consideraran su necesidad en este campo dando como resultado los siguientes indicadores:

TABLA 14 Gestión Pedagógica									
Habilidades A3							Conocimiento A3		
Capacitar	Evaluar	Supervisa	Motivador	Coordina	Puntos	Nota HGP	Planes y programas del MEP	Puntos	Nota CGP
0	0	1	1	0	2	40	1	1	100
0	0	0	1	0	1	20	0	0	0
0	0	1	0	0	1	20	1	1	100
0	0	1	1	1	3	60	1	1	100
1	0	1	1	1	4	80	1	1	100
0	0	1	1	0	2	40	0	0	0
1	1	1	1	1	5	100	0	0	0
1	0	1	0	0	2	40	1	1	100
0	0	1	0	0	1	20	0	0	0
1	0	0	0	1	2	40	1	1	100
0	0	1	1	1	3	60	1	1	100
1	0	0	1	0	2	40	1	1	100
1	1	0	0	0	2	40	1	1	100
0	0	0	1	0	1	20	0	0	0
1	0	0	1	1	3	60	1	1	100
0	0	1	0	0	1	20	0	0	0
1	1	0	0	0	2	40	0	0	0
0	1	0	1	1	3	60	1	1	100
0	1	0	1	1	3	60	1	1	100
1	0	0	1	1	3	60	0	0	0
1	0	0	1	0	2	40	0	0	0
1	1	0	1	0	3	60	1	1	100
1	1	1	1	1	5	100	1	1	100
1	1	1	0	0	3	60	1	1	100
0	1	1	0	0	2	40	1	1	100
0	0	1	1	0	2	40	0	0	0
1	1	1	1	0	4	80	1	1	100

*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores de Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).*

Es esencial que todo gestor de la educación domine en forma correcta un conjunto de conocimientos y habilidades profesionales para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica, razón por la cual se consultó en el presente estudio a los directores participantes sobre los conocimientos y habilidades que requieren para su adecuado desempeño, sobresaliendo entre los hallazgos que el 51.4% son del criterio que requieren habilidades en este campo para desempeñarse en forma adecuado, y un 60.7% indican requerir conocimientos en el campo de la gestión pedagógica.

De la información anterior, es importante considerar esta información en forma reflexiva y proactiva, significa que quienes en este grupo participante se desempeñan como directores cerca de la mitad de la población carecen de habilidades en el campo de la gestión pedagógica y un grupo significativo que supera la mitad indica no tener conocimientos necesarios para su adecuado desempeño en esta área, indicando por su parte requerir estos conocimientos.

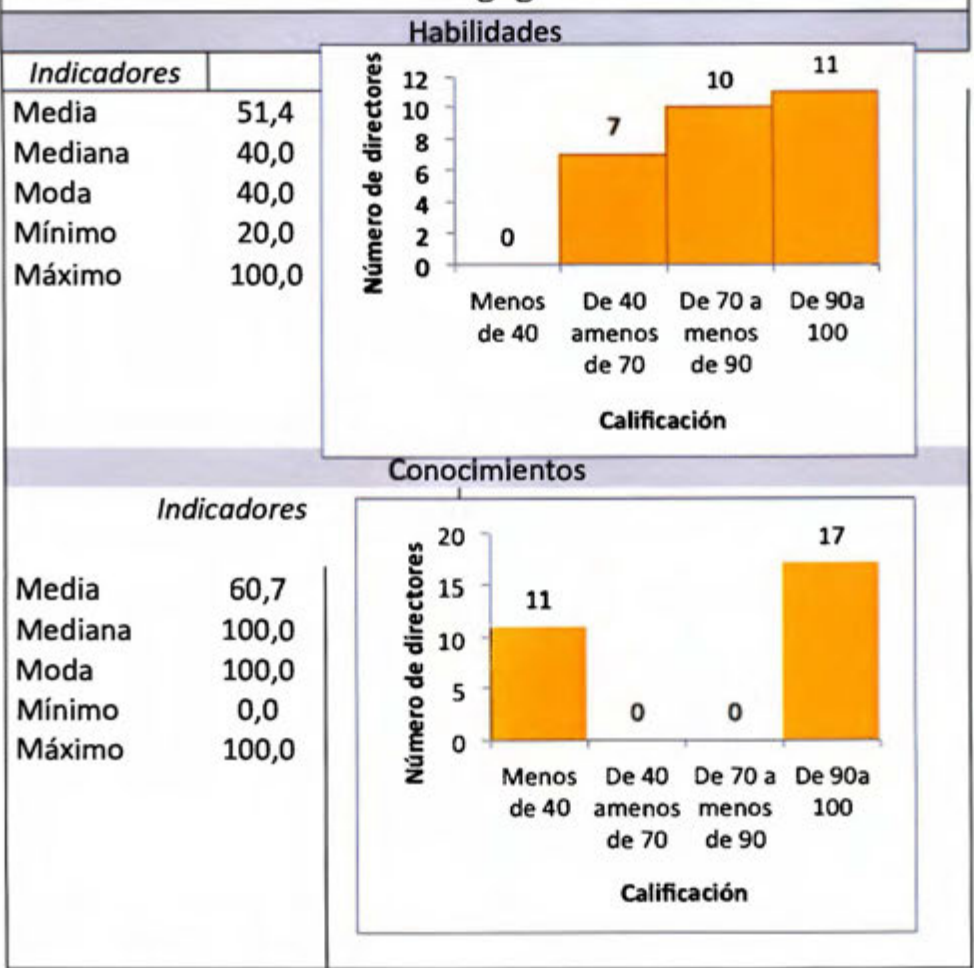
Esta información evidencia que un grupo importante de centros educativos en el circuito en estudio están desempeñándose sin los conocimientos necesarios para gestionar el componente pedagógico; razón de ser de todo centro educativo, donde el fin último que es que el proceso educativo se lleve a cabo en forma adecuado, alcanzando altos índices de desempeño sobre todo cuando de la formación del estudiante se trata.

Es necesario desarrollar acciones impulsadas hacia la capacitación y formación permanente para subsanar estos vacíos y

asegura en gran medida que estos profesionales adquieran estas competencias y perfeccionen su gestión.

En consecuencia, hay que tener presente que todo centro educativo debe ofrecer una educación de calidad, no es posible permitir importantes vacíos en el campo, más aun teniendo en cuenta que la gestión pedagógica es el enlace entre los elementos principales del proceso de enseñanza aprendizaje, orientados al progreso creativo en la dinamismo del gestor de la educación, teniendo como punto de partida el diagnóstico inicial o etapa de la estructura del programa académico, ayudando a comprobar la planeación de clase y sus componentes, como ejemplo tema de estudio, objetivos y contenidos que le permitan al docente la investigación e innovación en su proceso mediante una ordenada valoración, retroalimentación y cierre del mismo, al tiempo que propicia la fortalecimiento de la gestión pedagógica. Precisamente es evidente el papel que tiene el gestor de la educación como impulsor y responsable principal en un centro educativo de la educación que se ofrece, por lo tanto, su responsabilidad en la gestión pedagógica es impostergable.

### Gráfico 4 Área Gestión Pedagógica



*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015).*

Teniendo en cuenta que la administración de la educación es según Salas (2003 p.10), "administración educativa una disciplina nueva que ayuda en la categorización de las funciones de las organizaciones señala que "(...) 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 educativas."

De esta manera es que el gestor es el garante de hacer cumplir los elementos del proceso administrativo, la fase mecánica: presupuesto, planeación y organización; asimismo como la dinámica: en cuanto a la integración, dirección y control; cuyo resultado general logra la unión de esfuerzos y dedicación del alumno, padres de familia, docentes, coordinadores, que en este caso todo este proceso es aplicable a la gestión pedagógica.

Es necesario focalizar el trabajo de los gestores en su función pedagógica y en acciones que mejoren la motivación y capacidad de los profesores, para prevalecer por sobre las labores administrativas (McKinsey y Company, 2007 p. 36). , es así como las políticas emanadas conforme a la OECD la potenciación del liderazgo directivo y de su marca en los aprendizajes de los alumnos pasa, a nivel de políticas, por la redefinición de sus responsabilidades, las cuales debiesen estar centradas en 4 áreas fundamentales: el apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad docente; la fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas; la administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos; y la colaboración con otras escuelas.

De acuerdo a lo anterior es necesario avanzar en esta línea y



más aún cuando Costa Rica pretende ingresar a OECD, quien han emprendido el desarrollo de marcos o estándares de liderazgo para la gestora de la educación, (...) son útiles para definir la naturaleza y el alcance del liderazgo escolar y los tipos de responsabilidades que están asociados a él (CEPPE, 2013). De modo agregado, las representaciones de política anotan a que, en un contexto de mayor exigencia y complejidad del rol directivo, es preciso promover la distribución del liderazgo al interior de las escuelas, sea bajo estructurales formales o informales (Pont y otros, 2009).

### **5.5 Reconocer los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar**

La convivencia y participación de la comunidad escolar es otro campo en el que la administración de la educación se desarrolla en forma permanente y requiere hacerlo en forma correcta. Este vínculo con la comunidad escolar y la convivencia que se gesta debe ser asumida mediante procesos de gestión eficientes que sean capaces de inspirar y articular sus partes para que en forma colaborativa y participativa conformen una convivencia sana, responsable e integrada con la comunidad escolar. Estos vínculos son esenciales para que los procesos educativos se refuercen y se posicionen espacios sanos y productivos en lo que a la convivencia con la comunidad escolar se refiere.

Todo proceso educativo en los centros educativos no puede obviar su comunidad escolar, la cual requiere ser gestionada y monitoreada en forma permanente en busca de los objetivos educativos previamente definidos según los planes educativos.

Siendo este componente vital como competencia de gestión en los profesionales encargados de la administración de la educación se consideró necesario conocer las habilidades y conocimientos que los directores participantes del estudio requieren para su adecuado desempeño desde donde asumen su compromiso de gestión.

Con el fin de conocer estas habilidades y conocimientos se les consultó a los sujetos participantes tomando en cuenta distintos

indicadores que conforman esta categoría de convivencia y comunidad escolar dados por la UNESCO (2014):

- Promueve la participación e integración de la comunidad escolar.
- Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar.
- Controla la disciplina de los alumnos.
- Ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área.

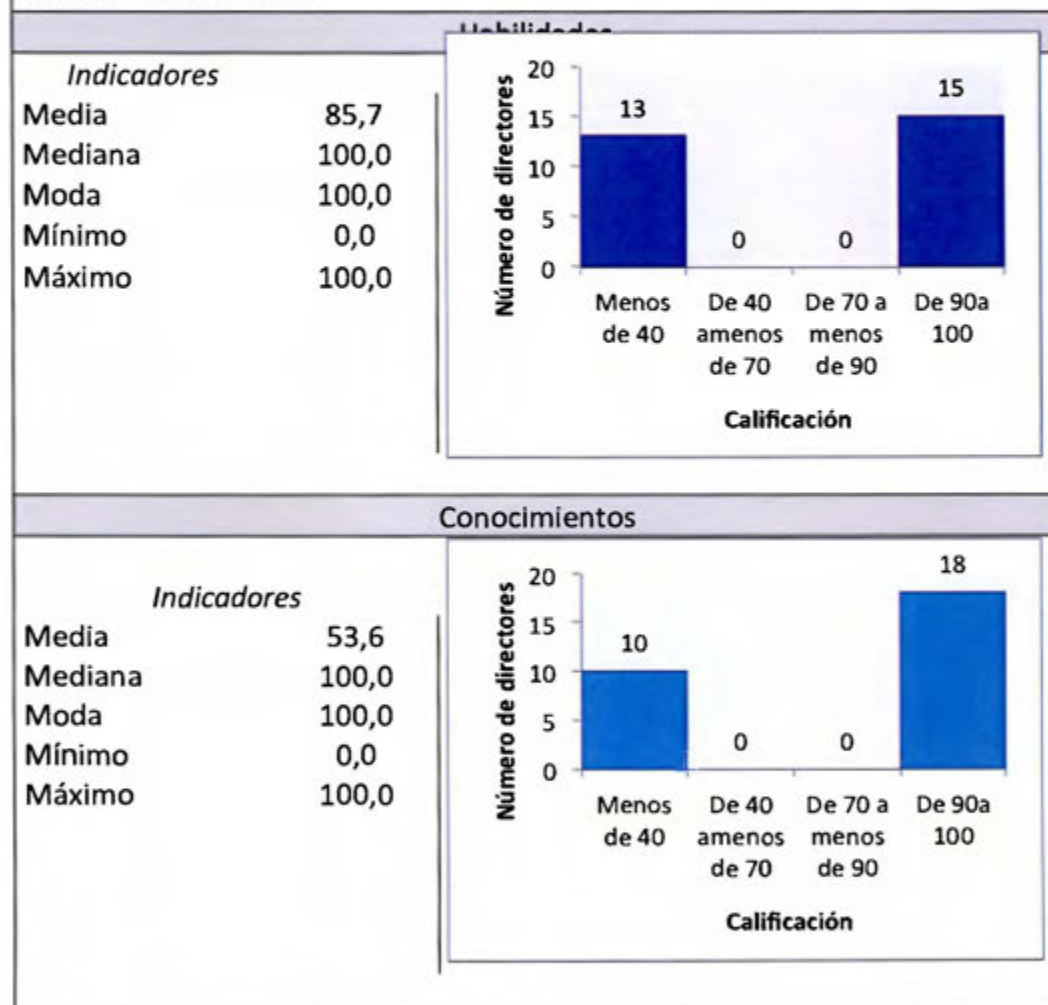
Al respecto, es importante considerar que las habilidades; son aquellas destrezas que tienen los gestores para administrar los centros educativos como lo expone Luthans (2008), y en este caso hay que considerar que la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar es de acuerdo a la UNESCO (2014 p.31) la comunidad escolar, que integra las funciones vinculadas a la integración de la comunidad escolar y el establecimiento de un clima y ambiente favorable y de bienestar y seguridad para los estudiantes

El 85.7% de los directores consultados consideran que requieren habilidades en la gestión de la convivencia y participación para su adecuado desempeño y el 53.6% requieren conocimiento para desempeñarse en forma adecuada en esta área. Esta información pone en evidencia la necesidad que existe de los gestores de ser capacitados en el área de recursos humanos, convivencia, recreación que les permita a parte de sus funciones administrativas, ser la persona receptiva e integradora que mantenga canales de comunicación con toda la comunidad educativa en busca de mejoras efectivas de su centro educativo.

Entre estas habilidades y conocimientos se encuentran asociadas que los gestores anotan como necesarias para el buen

funcionamiento del centro educativo están promover la participación e integración de la comunidad escolar, establecer y mantener canales de comunicación con la comunidad escolar, controlar la disciplina de los alumnos y ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área.

**Gráfico 5 Área Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar**



*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015)*

Son preocupantes las cifras reflejadas ya que la gestión requiere un proceso integrador y contar con las estrategias adecuadas para

lograr los resultados y los objetivos institucionales. Entendiendo como estrategia todos los pasos para lograr una meta como lo afirma Garrido (1982 p.6) (...) lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, la evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores, la evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones y las acciones de competencia", por lo que debemos comprender que las estrategias de motivación son necesarias para evitar las tensiones en el grupo de trabajo y sentirse cómodo y tranquilo en su entorno laboral es fundamental para cada individuo.

En cuadro n° 15 se muestran las respuestas y calificación obtenida por los gestores en el área de convivencia y participación donde el número 1 significa que requiere las habilidades y conocimientos para poder ejecutar sus labores de manera certera y el 0 significa que posee estos conocimiento y habilidades refleja de manera significativa el desconocimiento que tienen los gestores en esta áreas como lo son la comunicación con la comunidad que esta integrada por el personal tanto administrativo como docentes, la comunidad estudiantil y los padres de familia.

Los canales de comunicación son vitales para mantener un clima organizacional que permita un obtener un ambiente agradable para ejercer influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, la percepción por parte del equipo de trabajo de la comunidad estudiantil acerca de la existencia de un ambiente agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre personal administrativo como los profesores y comunidad estudiantil que ayudara a la percepción que tenga la comunidad del centro educativo

Dejar de ocuparse de lo que el protocolo del MEP, le indique es quizás el mayor temor que enfrentan los gestores ya que siempre piensan en las demandas que puede tener y la poca ayuda legal que

recibirán de parte de las autoridades del MEP, buscar en ellos un espíritu de ayuda de cooperación en áreas legales sería una forma de llenar este vacío existente, crear un sentido de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales a cada uno de los miembros del Centro Educativo en procura de una mayor comunicación.

<b>CUADRO 14 GESTION DE CONVIVENCIA Y PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD ESCOLAR</b>			
Relacionarse	Nota	Protocolos del MEP	Nota
1	100	1	100
1	100	1	100
1	100	0	0
1	100	0	0
1	100	1	100
1	100	1	100
0	0	0	0
0	0	1	100
1	100	0	0
1	100	0	0
1	100	1	100
1	100	1	100
1	100	1	100
1	100	0	0
1	100	1	100
0	0	0	0
1	100	0	0
1	100	1	100
1	100	1	100
1	100	0	0
0	0	0	0
1	100	1	100
1	100	1	100
1	100	1	100
1	100	1	100
1	100	0	0
1	100	0	0

*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015)*



Es importante señalar que se debe tomar acciones para mejorar la comunicación con la comunidad, estudiantes y cuerpo docente, asimismo procurar que los gestores anotan que requieren conocimientos y habilidades propiamente en las áreas de relaciones con la comunidad y el manejo de los protocolos del MEP donde su capacitación es casi nula.

## **5.6. Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos**

La gestión administrativa y de recursos es otra área de valor estratégico para la administración de la educación, ella permite coordinar, organizar y articular todos los recursos desde lo administrativo y en general que requiere el proceso educativo para su adecuada ejecución.

Los gestores de la educación deben poseer competencias que les permita conducir esta área con procesos eficientes y eficaces que tengan como fin también el uso racional de los mismos en beneficio de la institución educativa, siempre tomando en cuenta que el fin último es el proceso educativo de la formación de los individuos.

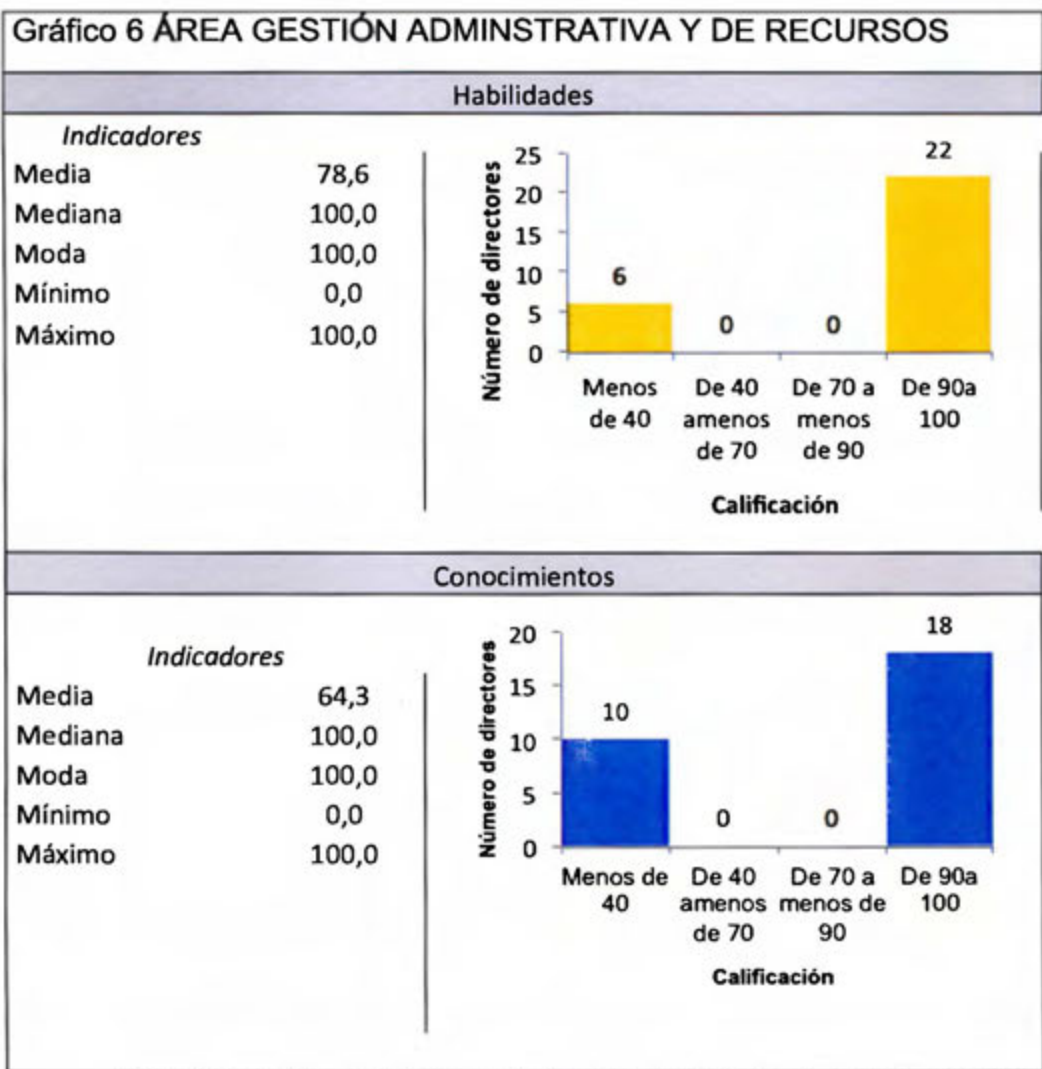
Se comprende como gestión administrativa y de recursos según la UNESCO (2014) la que integra responsabilidades administrativas, de gestión de recursos humanos, financieros y materiales; dimensión esencial en el quehacer del administrador de la educación.

Con el propósito de determinar las habilidades de los gestores de la educación del circuito 06 participante del estudio se consideraron los siguientes indicadores dados por la UNESCO (2014), los cuales fueron expuestos a los sujetos participantes para que tuvieran claro que forman parte de este componente:

- Es responsable de la infraestructura y equipamiento y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención.
- Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento.
- Se ocupa y controla la entrada y salida de personas y tramita permisos a docentes y administrativos.
- Autoriza matriculas, pases de alumnos y coordina las actividades de inscripción.
- Suscribe o legaliza los documentos oficiales del establecimiento.
- Organiza cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela.
- Responde a las solicitudes de documentación o información de las autoridades
- Administra y controla fondos de recursos.
- Otorga y tramita el permiso de celebración de actos y/o autoriza este tipo de actividad.
- Preside o acompaña los actos de la escuela y fuera de ella.

Sobre este componente el 78.6% de los directores consultados consideran que requieren habilidades en el campo de la administración y de recursos para desempeñarse en forma adecuada y un 64% requieren conocimientos en este campo. Es una cifra alta si consideramos lo importante del área administrativa, pero como ellos lo señalan el poco tiempo que tienen para elaborar documentos administrativos, de presupuestos, planes entre otros, no les permite lograr la articulación básica que les asegure cierto nivel de coherencia y de calidad, y deben buscar constituir o consolidar un equipo de gestión escolar, porque se trata de tareas que exceden las posibilidades individuales, por su extensión y complejidad.

En cuanto al 64% que considera que no tienen los conocimientos necesarios en este campo es un llamado para brindarles la capacitación en el campo y las nuevas tecnologías presentes en este mundo globalizado donde se encuentra sumergido nuestro sistema educativo.



*Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015)*

Las cifras son altas tomando en cuenta que son gestores en ejercicio y que llevan a cabo estas funciones en forma cotidiana, de manera que al carecer de estas habilidades y conocimientos en forma significativa como lo refleja el estudio, amerita tomar acciones desde los diferentes niveles de gestión en los que se conforma el Ministerio de Educación Pública y poder subsanar estos vacíos cuanto antes y

asegurase de que los procesos de gestión se lleven a cabo en forma eficiente.

El no atender estas demandas pone en riesgo al servicio educativo en el proceso formativo de los estudiantes que requiere ser ejecutado de calidad, tomando en cuenta que este es un derecho que tienen todos los individuos en sus diferentes etapas educativas.

La administración de la educación sabe que esta es responsabilidad ineludible que debe atender en busca del cumplimiento de los fines y objetivos de la educación costarricense que de acuerdo con la Ley General de Educación (1957) en el capítulo 1 artículos 1 al 3 lo recalca:

De los Fines

Artículo 1°. - Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada.

Artículo 2°. - Son fines de la educación costarricense:

a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;

b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;

c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;

d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humana;

e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.

Artículo 3°. - Para el cumplimiento de los fines expresados, la escuela costarricense procurará:

- a) El mejoramiento de la salud mental, moral y física del hombre y de la colectividad
- b) El desarrollo intelectual del hombre y sus valores éticos, estéticos y religiosos
- c) La afirmación de una vida familiar digna, según las tradiciones cristianas, y de los valores cívicos propios de una democracia
- d) La transmisión de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo psicobiológico de los educandos
- e) Desarrollar aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales
- f) El desenvolvimiento de la capacidad productora y de la eficiencia social.

Y que estos fines busca para poderlos ejecutar soporte gestor de alta calidad Es importante recalcar que el gestor de la educación es el responsable de la formación de los futuros ciudades de nuestro país. Lo que preocupa es que para cumplir con estos cometidos es el gestor el primero en transmitir los conocimientos, aptitudes para un desenvolvimiento y desarrollo intelectual de los niños y jóvenes que tienen en sus manos para moldear.

Es importante que el gestor de la educación busque la mejor manera de planificar, coordinar y controlar la formulación y ejecución de los recursos financieros, tecnológicos, patrimoniales y de seguridad el centro educativo de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en la normativa legal vigente.

Es importante hacer conciencia en los gestores de la educación que la administración es un proceso; como lo describe Fayol, citado por



(Welsch, 1990), dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

- **Planificación:** Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.
- **Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Coordinación:** Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- **Control:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Lo se convierte en un llamado para las universidades y el MEP de lo importante de brindarle al gestor de la educación las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.

### **5.7 Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en las condiciones organizacionales**

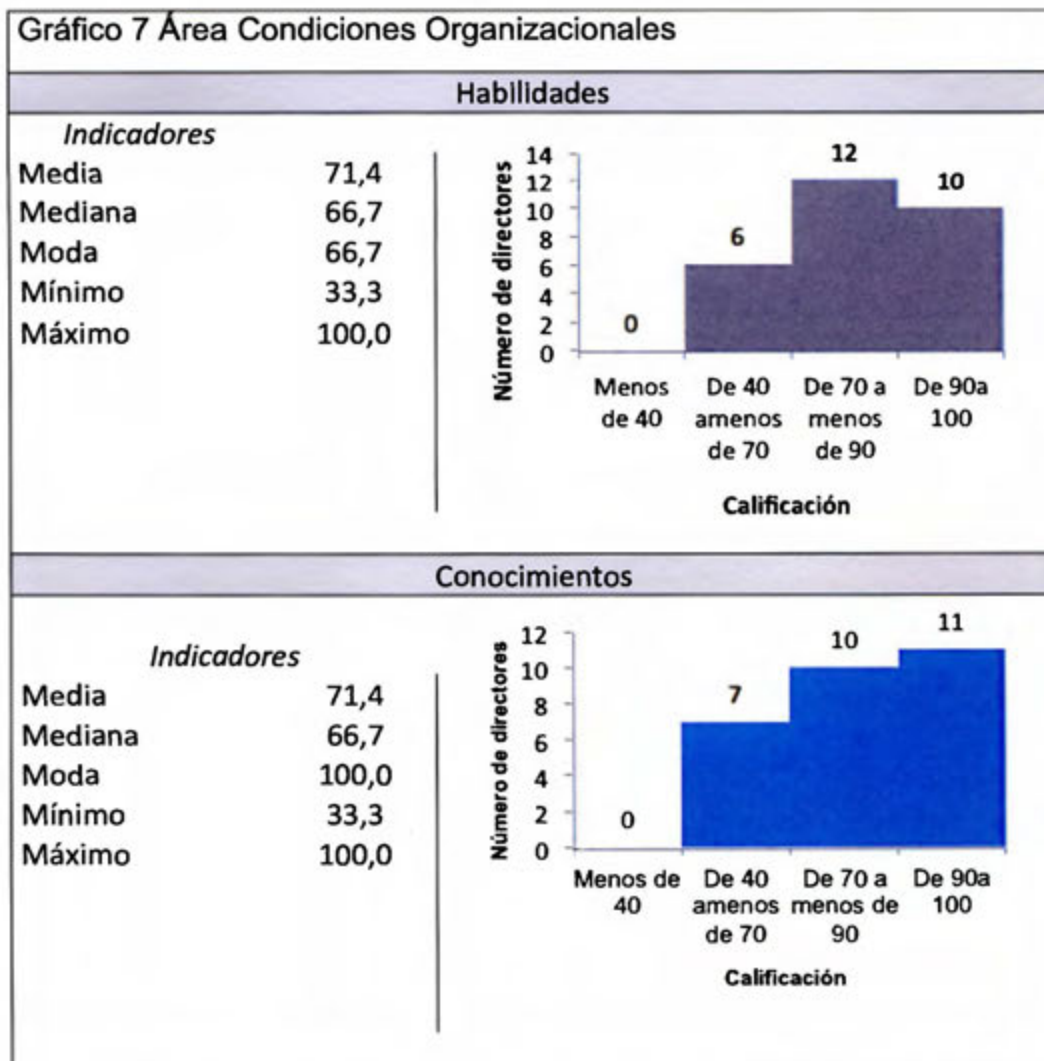
Las condiciones organizacionales parecieran ser la suma de todos los componentes que interactúan en la ejecución de la administración de la educación, son las condiciones que la comunidad educativa mediante procesos de gestión construye y desde el cual se gesta el proceso educativo. Estas condiciones marcan la diferencia en las organizaciones educativas en forma positiva o negativa, requiere de especial atención por los gestores y a su vez necesitan de procesos constantes de renovación de manera que el clima y cultura organizacional que se desarrollen sean los adecuados.

Este componente tiene un carácter volátil en la mayoría de los casos sino se atiende en forma oportuna, debido a que los individuos que conforman la organización son cambiantes y están expuestos a distintas situaciones de motivación, satisfacción y aspectos propios de la personalidad que inciden en la organización.

Siendo las condiciones organizacionales definidas como la estructura organizacional es una habilidad pensada de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. (UNESCO, 2014). El propósito de una estructura organizacional es instituir un sistema de papeles que han de desarrollar los partes de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Como lo anota Mintzberg (1984 p. 45) al referirse a la estructura organizacional como un "(...) conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas".

De lo que se desprende que es el gestor el encargado de generar y delegar todas estas funciones en beneficio de la excelencia en la educación. En este caso el estudio evidencia que las habilidades y conocimientos reflejados en el Gráfico número 6 donde muestran en que las condiciones organizacionales, no todos los gestores realizan las funciones de presidir o convocar a los docentes y menos de la mitad de ellos organiza el calendario o cronograma escolar, y realiza los horarios de clases ( no distribuyen el tiempo de docentes y otros funcionarios) asimismo no controla la puntualidad y disciplina de los estudiantes, y preocupan en mayor grado de que centro educativo responda y cumpla la normativa y políticas del MEP, es preciso destacar que varios directores anotaron que son responsables de manera directa del comedor escolar y que en muchas ocasiones deben involucrarse más con las funciones que le competen a los Patronatos Escolares y Juntas de Educación, aduciendo que estas no se encuentran preparadas para un buen desempeño.

Gráfico 7 Área Condiciones Organizacionales



Nota: Información recopilada mediante guía de trabajo de campo aplicada a Directores del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (2015)

Las condiciones organizacionales deben ser esa estructura que permita al centro educativo tener claras las funciones quien debe cumplirlas como lo anota Strategor: (1988 p. 30) es la (...) "el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. , se nota que poseen un valor estratégico que

merece ser abordado con altos niveles de responsabilidad en la comunidad educativa desde la gestión", el gestor debe ser el principal garante de ofrecer una educación acorde a los lineamientos existentes con una clara y eficiente comunicación con su equipo.

Con el propósito de conocer en el grupo de directores participantes del estudio sobre sus habilidades y conocimientos para su adecuado desempeño en esta área se tomaron como indicadores los expuestos por la UNESCO (2014 p.28) que hacen referencia a:

- Convocar y presidir reuniones.
- Organizar Calendario Escolar, cronogramas, actividades escolares.
- Confección de tiempos de los docentes y demás funcionarios.
- Coordinar equipos directivos interdisciplinarios.
- Mantener relación con padres de familia y comunidad.
- Atiende o resuelve problemas pedagógicos y administrativos en general.
- Representa el centro educativo legal y judicialmente, técnico y administrativamente.
- Administra y garantiza la buena marcha de los asuntos escolares.
- Controla la puntualidad y asistencia de los docentes y demás funcionarios.
- Dicta medidas para grupos sin docentes.

Sobre este componente llama la atención en el estudio que el 71.4% requieren habilidades y conocimientos sobre la gestión de condiciones organizacionales para desempeñarse en forma eficaz, resaltado entre ellas resaltan que tienen que ser muy organizados esto debido a las múltiples funciones administrativas que deben realizar al llenar formularios con fechas específicas y no tener nombrados



oficinista por lo que todo labor administrativa la sienten como un recargo a su función de director y como lo señala la UNESCO (2014) dentro de la condiciones organizacionales lo directores deben

(...) garantizar la buena marcha de los asuntos técnicos, pedagógicos administrativos del centro; la administración (“propiciar la atención oportuna y el cuidado de la planta física, los mobiliarios y demás recursos técnicos y didácticos propiedad del centro” y “cumplir con los procedimientos y normas de información de las direcciones generales que faciliten el seguimiento, análisis y planificación de los planes generales de la institución, la convivencia y participación de la comunidad escolar (“propiciar la disciplina, convivencia y demás factores que intervienen en el ambiente escolar”, e “impulsar relaciones de integración y convivencia entre el centro educativo, sus actores y la comunidad”)., tener un trabajo coordinado que les permita de manera eficiente y eficaz todas sus acciones (p.30)

El no atender este llamado es una alarma en crecimiento ante el posible deterioro organizacional que se evidencia en el que están inmersos los centros educativos. La administración de la educación es responsable de estas condiciones a escala institucional y por ninguna razón puede descuidarse este componente el cual es el escenario en el que día a día interactúan los miembros de la comunidad y no puede la población estudiantil ni académica trabajar en condiciones de este tipo, los gestores requieren de una adecuada gestión organizacional en busca de concretar los objetivos definidos de la educación que desde su etapa preescolar hasta la conclusión de sus estudios secundarios son base en la formación de los ciudadanos de futuro y que de acuerdo al MEP (2015 sp) sus objetivos son:

(...) “etapa preescolar sean realmente trascendental es donde el niño moldeara muchas de las características con las que lidiara el resto de su vida. La educación general básica tiene como meta una población de seis a doce años, sin embargo, existen centros de atención al adulto mayor donde aquellas personas que por vivir



bajo una ideología distinta a la actual, pueden retomar sus estudios. Y el tercer ciclo, aunque no es obligatorio (...)

El gestor de la educación debe ser capaz de articular a todos los actores institucionales para llevar a cabo los procesos de transformación que tanto necesita el sistema educativo costarricense, con la finalidad de mejor, fortalecer y desarrollar capacidades para el logro de los objetivos de una educación de calidad.

Toda organización educativa debe tener claro que su proceso se desarrolla en cinco de áreas fundamentales que fueron evaluadas en esta investigación la pedagogía, la administrativa y de recursos, la organizacional, la convivencia y participación de la comunidad escolar

La educación secundaria es el preámbulo hacia nuestra vida como adultos, y es justo por eso que esta etapa es tan importante, ya que acá entra en juego no solo la vida propia sino la de todas las demás personas que rodean, este preludio educativo que permite que el individuo se inserte con más facilidad, rapidez y aceptación dentro de la sociedad” como lo muestra el cuadro N°15 el ingreso a la formación estudiantil es cada día a edades más tempranas y en es en este punto donde el gestor debe estar más preparado para que sus conocimientos y habilidades le permitan enfocar en la dirección correcta la educación de los niños y jóvenes que son su principal prioridad.

**Tabla N° 16****Estructura sistema público costarricense de acuerdo a la normativa vigente.**

Estructura sistema público costarricense					
Educación Preescolar		Educación Primaria		Educación Secundaria	
Ciclo Materno Infantil	Ciclo de Transición	I Ciclo	II Ciclo	III Ciclo	Educación Diversificada
Interactivo II (4 años - 3 m)	Transición (5 años - 3 m)	1º, 2º y 3º Grado (*6 años - 3 m / concluir nivel anterior)	4º, 5º y 6º Grado (concluir nivel anterior)	7º, 8º y 9º Año (concluir nivel anterior)	10º y 11º Año (concluir nivel anterior)

Fuente: MEP, 2014

Las competencias, conocimientos y habilidades que deben estar presente en el quehacer del gestor debe llevarnos a reflexionar que es lo se están enseñando en las universidades, esta voz de alarma que refleja el estudio nos debe ubicar que hacer para contrarrestar tanto vacíos en la administración que se ve reflejado en el bajo desempeño de nuestros estudiantes.

Queda más que demostrado que los gestores se han convertido en simples tramitadores en muchos casos como lo anotaron "llenar formularios" y su labor de supervisión y de manejo pedagógico ha quedado relegada a un segundo plano. Como se puede observar en la tabla 16, los porcentajes obtenidos a las preguntas del conocimiento y habilidades en su quehacer diario no llegan a un 80%, esto como lo indicaron por falta de tiempo, pocas capacitaciones, y las que se dan no vienen a satisfacer los vacíos existentes en áreas legales, estadística y evaluativas.

<b>Tabla 16</b>		
<b>Número y porcentaje de directores, según tareas a realizar. Región Educativa 06 de la Dirección Regional de Cartago 2015</b>		
<b>Tareas que deben o no realizar</b>		
<b>Tarea</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Conducir planes, programas y proyectos institucionales.	28	74%
Rendición de cuentas.	28	74%
Convocar y presidir reuniones.	28	74%
Controla la puntualidad y asistencia de los docentes y demás funcionarios.	28	74%
Supervisar aula o clases.	28	74%
Asesora a los docentes.	28	74%
Autoevaluación o Evaluación Institucional.	27	71%
Calidad de resultados de los alumnos.	27	71%
Atiende o resuelve problemas pedagógicos y administrativos en general.	27	71%
Administra y garantiza la buena marcha de los asuntos escolares.	27	71%
Asegura que el establecimiento responda a las políticas y legislación del Mep.	27	71%
Organiza instancias de trabajo pedagógico con los docentes.	27	71%
Se ocupa y controla la entrada y salida de personas y tramita permisos a docentes y administrativos.	27	71%
Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar	27	71%
Ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área.	27	71%
Mantener relación con padres de familia y comunidad.	26	68%
Dicta medidas para grupos sin docentes.	26	68%
Organiza y orienta el desarrollo profesional de los docentes.	26	68%

<b>Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento.</b>	<b>26</b>	<b>68%</b>
<b>Promueve la participación e integración de la comunidad escolar</b>	<b>26</b>	<b>68%</b>
<b>Organizar Calendario Escolar, cronogramas, actividades escolares.</b>	<b>25</b>	<b>66%</b>
<b>Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implantación del programa académico.</b>	<b>25</b>	<b>66%</b>
<b>Motiva la capacitación y desarrollo profesional de los docentes.</b>	<b>25</b>	<b>66%</b>
<b>Organiza cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela.</b>	<b>25</b>	<b>66%</b>
<b>Responde a las solicitudes de documentación o información de las autoridades</b>	<b>25</b>	<b>66%</b>
<b>Preside o acompaña los actos de la escuela y fuera de ella.</b>	<b>25</b>	<b>66%</b>
<b>Controla la disciplina de los alumnos</b>	<b>25</b>	<b>66%</b>
<b>Coordinar equipos directivos interdisciplinarios.</b>	<b>24</b>	<b>63%</b>
<b>Autoriza matriculas, pases de alumnos y coordina las actividades de inscripción.</b>	<b>24</b>	<b>63%</b>
<b>Confección de tiempos de los docentes y demás funcionarios.</b>	<b>23</b>	<b>61%</b>
<b>Fomenta o controla evaluación de alumnos resultados y aprendizaje.</b>	<b>23</b>	<b>61%</b>
<b>Otorga y tramita el permiso de celebración de actos y/o autoriza este tipo de actividad.</b>	<b>18</b>	<b>47%</b>
<b>Administra y controla fondos de recursos *</b>	<b>7</b>	<b>18%</b>
<b>Propone quienes requieren capacitación.*</b>	<b>6</b>	<b>16%</b>
<b>Es responsable de la infraestructura y equipamiento y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención.*</b>	<b>5</b>	<b>13%</b>
<b>Suscribe o legaliza los documentos oficiales del establecimiento.*</b>	<b>4</b>	<b>11%</b>
<b>Representa el centro educativo legal y judicialmente, técnico y administrativamente.*</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>
<b>Nota *: Son funciones que no corresponde realizar a los Directos de acuerdo al Manual del Servicio Civil, y al perfil de salida de un Licenciado de la Universidad de Costa Rica.</b>		

Es importante proponer espacios de intercambio de ideas, capacitaciones continuas, pero tomando en cuenta la participación del

gestor que es la persona que realmente sabe las necesidades que tiene.

Buscar capacitaciones en el área legal y realizar convenios con instituciones como el Patronato Nacional de la Infancia, el Instituto sobre alcoholismo y farmacodependencia, con la unidad canina del Ministerio de Gobernación y policía entre otros. Como se denota en el estudio ellos no se sienten capacitados para enfrentarse a los problemas de drogas, alcoholismo, matonismo y los enfrentamientos con la comunidad.

Es importante que las autoridades encargadas no dejen pasar esta alarma que en la gestión se está dando, aunque únicamente sea un grupo de gestores que se manifestaron esta investigación puede tomarse de insumo para otras investigaciones y realizar un estudio comparativo de todas las regiones de Educación y poderlo comprar con el estudio realizado en América Latina y el Caribe por la UNESCO (2014) propiamente en los países de México, Perú, Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y República Dominicana y que no tomo ningún país de Centroamérica. Los datos de este estudio no se encuentran muy alejados de la realidad de nuestro país, por lo que esta alarma dada por la UNESCO (2014) debe invitar a las autoridades responsables de la educación para buscar pautas de apoyo y encausar nuevamente la educación para que sea de la mayor calidad.



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

La administración educativa tiene como función esencial la gestión de recursos humanos y materiales, investigando las estrategias en la toma de decisiones que conlleven a un mejor desempeño laboral.

Las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional deben ser una prioridad ya que el gestor de la educación es un líder efectivo, que se debe enfocar en el proceso de instrucción del centro educativo que busca facilitar el progreso de la educación hacia una enseñanza de calidad, el gestor es uno de los principales protagonistas del escenario educativo y debe adaptarse de acuerdo con las nuevas visiones filosóficas y teóricas, las tecnológicas y las necesidades educativas, lo que le permitirá tener una visión retrospectiva para resurgir con una nueva definición, asumiendo un rol importante en la sociedad y que contribuya a la formación de personas con la capacidad moral e intelectual necesarias para el mejoramiento económico, social y cultural de nuestro país.

Falta mucho por hacer en cuanto a liderazgo y convivencia con los demás, este mundo globalizado sumergido en las drogas, armas, internet, es uno de los mayores desafíos al que se enfrenta el gestor la educación, no se puede seguir en la misma línea, pues se debe luchar contra agentes externos a la educación, que hacen que su labor tenga además muchos distractores que sin la capacitación necesaria serán una lucha interna dentro de su administración.



Los centros educativos son una unidad básica, los administradores en muchas ocasiones no entienden los lineamientos del Ministerio de Educación Pública del cual únicamente reciben protocolos para actuar y no reciben ninguna capacitación y sobre todo no se da la comunicación requerida y como líderes ponen en duda su capacidad para afrontar el día. Al administrador de la educación se le debe brindar autonomía, la posibilidad de toma de decisiones de más confianza en la labor realizada, soltarlos y creer en ellos, que son capaces de ir más allá del curriculum.

Debe el gestor buscar el bienestar para la mayoría, una gestión de calidad, y recordar que ser mejor no es saber más sino tener las habilidades necesarias para saber hacer mejor las cosas un cambio de aptitud y recordar que siempre hay que aprender y que en muchas ocasiones debemos cambiar la forma de ver las cosas. El gestor debe ser sistémico, buscar la participación y planificar en forma estratégica, ser participativo, abierto y sobre todo ser proactivo al cambio.

En este capítulo se exponen las conclusiones obtenidas del estudio sobre competencias y habilidades de los gestores de la educación en circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. Se analizan los conocimientos y habilidades dentro de cinco áreas de trabajo. Las conclusiones se se destacan de acuerdo a las categorías de análisis de los objetivos planteados:

A continuación, las principales características que se desprenden del análisis de los datos recopilados en el presente estudio

- Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados

Respecto de la gestión estratégica y de resultados el director en los sistemas, es el encargado de la dirección e implementación y evaluación de planes o proyectos educativos, y en menos de la mitad de ellos se los responsabiliza de dirigir los procesos de autoevaluación o evaluación institucional y de rendir cuentas a la comunidad u otras instancias por la gestión escolar. Solo en dos países: México y Argentina de acuerdo al estudio de la UNESCO (2014) al director se le asigna la responsabilidad de responder por la calidad de la institución. Sobre este particular para el caso del grupo de directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago, esta función es responsabilidad del gestor velar por que su centro educativo sea de calidad y esta responsabilidad debe asumirla ante los personeros del MEP y la comunidad en su rendición de cuentas sobre el progreso de su centro educativo.

Es importante anotar que el área donde se encuentran mayores debilidades es precisamente el área que debería ser la más fuerte del gestor, en este caso se refiere al área administrativa. En la mayoría de los casos, el director es quien toma la responsabilidad del equipamiento e infraestructura escolar que este caso debe estar en manos de las Juntas de Educación y Patronatos Escolares por el desconocimiento que tienen o por querer tomar decisiones de inversión de dineros para el beneficio del centro educativo, asimismo, debe responder a las solicitudes de información de parte de las autoridades educativas.

En esta área es importante recalcar que los gestores indican necesitar mayores capacitaciones para poder responder de manera clara y oportuna a todas las necesidades que están presentes en el centro educativo, infraestructura, la realización de presupuestos,

fórmulas que convierte su labor en simples "relleno" de formularios provoca en el gestor un desgaste físico y mental.

Los gestores tienen una multiplicidad de funciones administrativas, tales como la autorización y coordinación de los procesos de matrícula, la certificación de la documentación oficial de la escuela, cuidado de los archivos y expedientes escolares que les provocan como ellos mismos lo anotan un desgaste tanto físico como mental y sobre todo un estrés emocional al no tener tiempo para cumplir con las otras tareas que les fueron encomiendas.

El gestor debe dirigir, organizar y controlar el trabajo docente o la ejecución del programa académico, las funciones de supervisión de aula, asesoría a los docentes y evaluación, su desempeño en esta área es imprescindible asimismo establecer las responsabilidades por el desarrollo profesional de los docentes.

En consecuencia y según los hallazgos del estudio los directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago requieren conocimientos y habilidades profesionales en los campos de planificación. Todos ellos necesarios para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados

- Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica.

En el área de gestión pedagógica, los gestores obtuvieron un 51,4 en las habilidades necesarias para llevar a su labor dentro de la institución educativa lo que a diferencia de las otras áreas es un promedio bastante alto, lo que es una excelente señal de que en lo que es conocimiento en modelos didácticos, modalidades de enseñanza,

tienen una habilidad para ejecutar los procesos de evaluación y brindarle al docente y la comunidad estudiantil la orientación en los procesos y las prácticas educativas dentro y fuera del aula donde se encuentra el curriculum, es importante , analizar y reflexionar que es el gestor el encargado de llevar a a buen termino las finalidades y propósitos que se plantea, es decir cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y llevar a un termino esa rendición de cuentas que debe ofrecer.

Es importante que el gestor analice los planteamientos curriculares para identificar y sistematizar las problemáticas que son necesarias ser atendidas para el buen desarrollo y concretación de los aprendizajes.

En cuanto a las habilidades es necesario reflexionar para llegar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos necesarios para llevar a cabo la labor de los aprendizaje, el gestor debe identificar los planteamientos, no quiere decir que debe tener un conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, pero si tener en cuenta las habilidades necesarias para el buen desarrollo y evaluación de los elementos centrales de estos planteamientos que le permita contextualizar su labor y las problemáticas que son prioridad atender.

El gestor no debe pasar por alto esa supervisión que le permita construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable de la comunidad educativa durante todos los procesos y prácticas para poder obtener una visión integral y provocar el cambio que necesita nuestro sistema educativo.

En consecuencia y según los hallazgos del estudio los directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago requieren conocimientos y habilidades profesionales en los campos de

planificación y presupuesto. Todos ellos necesarios para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados

- Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar.

Reconocer los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar, a lo que los gestores respondieron que son los responsables de promover la participación e integración de la comunidad escolar y sus instancias de representación, y en una parte no menor de ellos está a cargo de la convivencia, disciplina y seguridad de los estudiantes.

Al analizar esta gestión de convivencia y participación el rubro donde los gestores de la educación obtuvieron su nota mas baja es motivo de preocupación que el 85,7% considere que cuenta con las habilidades necesarias para atender y ayudar en la toma de decisiones en las actividades propias de su centro educativo, de manera el manejo de la cultura de la comunidad es un espacio en el que no se encuentra comodo y es importante que busque ese análisis de reflexión y discusión para poder intervenir sobre la realidad escolar

En consecuencia y según los hallazgos del estudio los directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago requieren conocimientos y habilidades profesionales en los campos de xxxxxxxxx. Todos ellos necesarios para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados

- conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos

Tener un gestor que no maneje los procesos técnicos que le servirán de apoyo para la elaboración y puesta en marcha de todo el proceso educativo, así como la rendición de cuentas que esto conlleva nos obliga a replantear la formación d

- Conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en la condición de organizacionales.

Dentro del área de condiciones organizacionales los resultados nos llevan a concluir que dentro de este grupo de gestores es difícil la toma de decisiones basadas en acuerdos, existe una ausencia de diálogo que en muchas puede ocasionar situaciones de conflicto que pueden evitarse.

Dentro de la gestión organizacional el gestor debe propiciar un diálogo que le permita tanto a profesores, estudiantes y padres de familia poder desarrollar su gestión dentro del centro educativo, bajo las normas y exigencias a las que se enfrenta, la gestión organizacional debe tomarla el gestor para ofrecer un marco de categorización y estudio de las acciones referidas a aquellos aspectos de organización que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento, estos aspectos que los gestores consideraron dentro de la estructura formal están los organigramas, distribución de tareas y división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios, asimismo los que conforman la estructura informal del centro educativo con son los vínculos y estilos en que los miembros de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que se asumen sus integrantes.

Al evaluar los conocimientos que tienen los gestores en esta área es importante capacitarlos para que puedan ser facilitadores de las



condiciones estructurales y organizativas para que el centro educativo pueda decidir de manera independiente y adecuada, sin perder de vista sus propósitos educativos, las innovaciones que requiere la evaluación del contexto educativo, mediante un proceso que implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él, provocando la transformación reflexiva y autónoma, buscando cumplir con los obligaciones y compromisos en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Es importante que exista una buena motivación de parte del gestor como principal impulsor de un clima organizacional excelente, los conocimientos y habilidades dentro de las gestiones organizacionales pueden mejorarse con una con enriquecer los canales de comunicación para poder facilitar de manera certera la articulación y que redundara en agilizar las tareas propias del centro educativo y una actualización eficiente y eficaz.

El gestor debe tener claro que toda organización que eduque requiere desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad, pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual se logra mediante procesos de sensibilización al cambio, creando estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y ser gestores con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades de tener un sistema educativo de alta calidad.

Con respecto a las condiciones de organizacionales y en concordancia con las conclusiones dadas en el informe de la UNESCO (2014) en la mayoría los director preside o convoca las instancias del entorno escolar, y en poco menos de la mitad de ellos organiza el calendario o cronograma escolar, organiza y distribuye el tiempo de

docentes y otros funcionarios, representa al establecimiento, y controla la puntualidad y disciplina de los trabajadores, al mismo tiempo que debe asegurar que el establecimiento responda y cumpla la normativa y política escolar. Si observamos en el caso de las condiciones organizacionales es donde el grupo de gestores considera que deben tener más habilidades y conocimientos, donde el gestor de la educación esta sobre cargado de funciones que no se siente capacitado a efectuar por la falta de habilidades y conocimientos propios de su cargo.

Se sugiere capacitar y actualizar en gestión legal educativa y atención de conflictos de personal y comunales, criterio solicitado por los administradores educativos. Los sujetos participantes del estudio manifiestan sentirse, en pocas ocasiones acosados por el enmarañado sistema legal educativo, de tal suerte que, en vez de poner orden, en reiteradas veces lo que se provoca es un caos administrativo, por falta de claridad en el sistema legal.

Es preciso tomar acciones responsables que logren encausar el barco donde el gestor no sienta su labor de forma desgaste, excesiva carga laboral, sin tiempo para dedicarse a las funciones que en la parte pedagógica quedan de lado para dedicarse únicamente a llenar formularios.

El Ministerio de Educación Pública debe emitir políticas claras y que sean comprendidas por todos los funcionarios del MEP y para evitar el en trabamiento en los trámites administrativos y brindar un trato cortés a cada uno de sus usuarios.

En consecuencia y según los hallazgos del estudio los directores del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago requieren conocimientos y habilidades profesionales en los campos de gestión estratégica, administrativa. Todos ellos necesarios para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados

A manera de conclusión final, se puede decir que es fundamental que el gestor de la educación, fortalezca, y desarrolle de forma constante su conocimiento en el campo de la administración de la educación, lo que le permitirá liderar la organización poseer un amplio panorama de su campo de trabajo y afrontar las situaciones que se presenten con herramientas acordes con su puesto.

Para afrontar los retos que demanda la administración de la educación, en la actualidad, los gestores deben acompañar su labor con otra serie de conocimientos que van más allá de la administración del centro educativo, debe abordar todos los aspectos que suceden en su organización., tener conocimiento de causa que le permita tomar decisiones eficaces ante situaciones que se le presentan en las distintas áreas, administrativas, económicas y pedagógicas.

Dentro del estudio se desprende los gestores de la educación en, requieren conocimiento en legislación laboral, dado que consideran que la formación universitaria que poseen es fundamental en el desarrollo de sus labores administrativas, necesitan capacitación en temas no contemplados en los planes de estudio de las universidades que los formaron y además, requieren capacitación en diferentes temáticas para ejercer con mejor desempeño su gestión., lo que permite visualizar la necesidad que tienen los profesionales en administración de la educación en temas específicos como el área jurídica de la

educación y la realidad que muestran los centros de educación superior, tanto en el nivel público como privado, en sus programas de estudio que no incluyen formación en ésta área.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA**

#### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GESTORES**

##### **7.1 Introducción**

La educación es una herramienta fundamental para la construcción de conocimientos, valores y principios de una sociedad, desde hace muchas décadas se considera un bastión importante para la formación de los ciudadanos de una nación que quiere progresar.

La educación es la base del desarrollo, es responsabilidad de cada uno de las personas involucradas en especial los gestores de la educación que deben tener claro cuáles son sus competencias y habilidades profesionales dentro de la administración moderna.

Estas competencias profesionales en ámbito escolar deben tener un balance que permita buscar una armonía con los compromisos que tiene día con día como lo afirma Jiménez (2003 p.11), "Como todo en la vida, el afán educativo es un difícil balance que sólo puede irse realizando en la práctica de todos los días, en la reunión, en la oficina, en el aula" Tener las habilidades y conocimientos necesarios para lograr la educación de calidad que todos necesitamos.

Estas competencias y habilidades necesarias en las práctica, se vinculan a la gestión estratégica, gestión pedagógica, a las condiciones organizacionales a la convivencia y participación y la administración de recursos que ameritan la preparación de quien administra un sistema, en este caso de carácter institucional, donde existen ciertas decisiones que deben ser tomadas por un

administrador y es ahí donde entra en función la administración de la educación que debe ser un instrumento eficaz y eficiente para de nuestro sistema educativo costarricense como afirma Jiménez (2003) que indica que, (...)a administración educativa es un instrumento de servicio de los usuarios del sistema de la educación nacional, debería aplicar a cabalidad los diversos mecanismos del proceso administrativo, al servicio del personal que participa en este. Debe ser eficaz y eficiente, y coadyuvar a que haya una excelente coherencia entre todas sus partes y también con el respectivo entorno nacional, regional o local en donde se aplique. (p. 39), que nos permita como llevar a cabo nuestra labor de manera excelente aplicando todas nuestras habilidades y conocimiento.

La educación es una herramienta primordial y transformadora en la sociedad, al reiterar la notabilidad de la educación para la sociedad, es preciso trabajar desde la organización educativa para lograr cumplir a cabalidad la nuevas propuestas y metas educativas.

El papel del gestor en este proceso es fundamental para lograr que cada miembro de su personal logre encaminarse en la misma dirección que desea para cumplir sus objetivos institucionales, descritos en el programa de Escuela de calidad citado por Montes (2014), donde deja ver la importancia de una buena gestión educativa que asegure la eficiencia y eficacia de la labor del gestor (...) “lo que se propone es liderar procesos que aseguren los resultados, trabajar en equipo para asumir corresponsablemente las decisiones que lleven al logro de lo planeado, impulsar el involucramiento y la participación activa de los padres de familia en la formación de sus hijos” (p.16).



Los gestores de la educación deben estudiar minuciosamente cada aspecto para lograrlo y buscar la implementación de estrategias que contribuyan a fortalecer las áreas de gestión estratégica, pedagógica, organizacional

Una de las premisas fundamentales del administrador institucional es que debe partir de conocimientos básicos en el campo administrativo, para que su accionar tenga como norte el logro eficiente de los propósitos institucionales; buscando el progreso tomando como base la investigación "Competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago", dicho trabajo se presenta desde un enfoque cuantitativo. Los datos de esta investigación se obtuvieron por medio de un cuestionario aplicado a 28 directores y un Supervisor de circuito. Aquí se realizó un análisis de los datos recopilados y analizados con base a los objetivos propuestos y tomando la fundamentación teórica que la respalda.

Este estudio tuvo como objetivo general analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Entre algunas de las conclusiones más sobresalientes los gestores coinciden que no existe un apoyo o acompañamiento, hay que deben tomar decisiones solos y sin que nadie le ayude a uno en conflictos legales, que deben llevar una excesiva carga laboral y estas obligaciones son desgastantes.

Asimismo les queda poco tiempo para la elaboración de documentación y existen un exceso de trámites y los funcionarios del MEP, no manejan la información y cuando consultan encuentra ya que

se dan cambio constante en los lineamientos (no hay políticas claras y bien estructuradas), Desigualdad en algunos casos de lo administrativo y técnico.

Muchos problemas de salud del personal docente emocional económico que afectan el desempeño

Las capacitaciones que brindan no son las más adecuadas en muchas ocasiones son calificadas como pérdida de tiempo por la falta de planificación de MEP y las realizan únicamente para llenar requisitos y hacen falta capacitaciones en los campos de; IAFA, UNIDAD CANINA.

Ante los resultados obtenidos, esta propuesta ofrece algunas estrategias de motivación, capacitación en cuanto a las áreas administrativas y de relaciones comunidad escuela, gestor personal docente en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago

Las autoridades del MEP, deben ser conscientes del problema que enfrentan los gestores de la educación y darles una solución que les permita fortalecer a debilidades presentes.

Como parte de este mejoramiento en la implementación de estrategias se presenta el plan de intervención para el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y que este puede ser un insumo para fortalecer la gestión de la Dirección Regional de Cartago en forma global.

## **7.2 Justificación**

La sociedad moderna se desenvuelve de forma acelerada. Los cambios en materia social, económica y de educación son constantes.

Surge la necesidad de de actualizar los conocimientos que requiere el gestor de la educación para que esos cambios le permitan un avance continuo pero equilibrado en todas las áreas.

El gestor de la educación tiene la tarea de impulsar esos cambios y guiar a la organización que lidera hacia el cumplimiento de los objetivos por lo que debe poseer una serie de conocimientos multidisciplinarios que le permitan ejercer de forma atinada su labor profesional. Conocimientos que en muchas ocasiones no se le brindaron en su formación universitaria o que no se actualizan de las nuevas disposiciones mundiales o nacionales.

Las funciones que enfrenta el gestor de la educación no se limitan únicamente a labores pedagógicas o administrativas, van más allá, se trata también de tramitar una serie de situaciones que se presentan en su labor, en muchos casos de diferente índole.

Por tanto el profesional de hoy requiere un vasto conocimiento de otras áreas que atañen directamente o indirectamente su labor como gestor de un centro educativo, En ese sentido, García, Rojas y Campos (2000) plantea:

El director es la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y responsable de la eficacia y del progreso de la institución (...) está encargado de dirigir una organización compuesta por diversos actores sociales (...); su labor es compleja ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos. (p. 20)

Los objetivos de este plan de mediación intentan incluir los principales indicadores que fueron identificados como los más necesarios en el circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago en lo

referente a Las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional que requieren los gestores de la educación

Es a la vez fundamental, anotar que esta propuesta debe ser orientada y guía primordialmente por la gestión de la Supervisión del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, sin embargo su contenido es posible ajustarlo y aplicarlo a otros circuitos tomando en cuenta que reúne una serie de conocimientos y habilidades que en este caso concreto indicados por este grupo de directores de del Circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago sin embargo dada naturaleza de sus funciones y las demandas del sistema educativo son posibles con sus respectivos ajusten implementarlas a otros contextos del sistema educativo Costarricense.

Ante los resultados obtenidos, resulta imprescindible elaborar un programa de capacitaciones con materias específicas en torno a temas relacionados con la estrategia de capacitación, motivación, comunicación y toma de decisiones campo educativo.

La metodología debe procurar ser dinámica y participativa, evitando sobre todo, hacerla sistemática magistral o narrativo, de allí que se recomienda hacerla con módulos de talleres por niveles que permita avanzar en los temas propuestos

Es sumamente importante destacar, que el estudio evidenció que todos los sujetos de la investigación, requieren el fortalecimiento en áreas administrativa y en programas de prevención ya que son conscientes que carecen de conocimientos sobre estos temas.

El gestor no debe esperar que los problemas que afrontase agraven, para darles una solución, sino constantemente debe fortalecer sus estrategias por medio de estudios, capacitaciones, que le permitan sondear la situación de su centro educativo.

### **7.3 Objetivo de la propuesta**

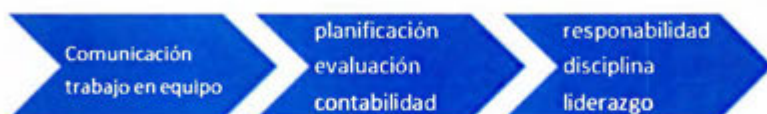
Después de analizar los datos obtenidos del estudio realizado, se formulan los siguientes objetivos de la propuesta de intervención:

- Ofrecer a los gestores del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, un programa de capacitación en las áreas administrativas, legales formar un grupo retroalimentación continua en conjunto de los directores
- Planificar módulos por áreas de conocimientos que requieren los directores para su adecuado desempeño según los hallazgos del estudio.

### **7. 4 Fundamentación teórica:**

Toda propuesta de trabajo debe estar fundamentada teóricamente y de esta forma ampliar el conocimiento en cada una de las áreas que se desea fortalece, en este trabajo de investigación, se ha determinado categóricamente la importancia de realizar estudios con respecto a las habilidades y competencias profesionales que deben tener los gestores de la educación específicamente en cinco áreas las cuales que la UNESCO (2014. p.28) nos propone como las principales en la gestión que llevan a cabo los gestores de la educación

- **Gestión estratégica y de resultados**, que responde a las funciones relacionadas con la conducción de la organización en base al establecimiento de metas o proyectos educativos, a su evaluación y rendición de cuentas



- **Gestión pedagógica**, entendida como aquellas funciones referidas al seguimiento de los procesos escolares ligados al aprendizaje, al desempeño de los estudiantes y de los profesores, a la evaluación y desarrollo profesional.

SUPERVISIÓN

GESTION PEDAGOGICA

- **Gestión de la convivencia y participación** de la comunidad escolar, que integra las funciones vinculadas a la integración de la comunidad escolar el establecimiento de un clima y ambiente favorable, de bienestar y seguridad para los estudiantes.

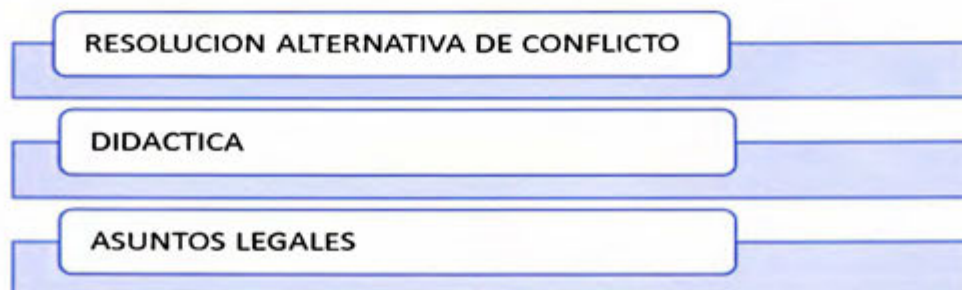




- **Gestión administrativa y de recursos**, que integra responsabilidades administrativas, de gestión de recursos humanos, financieros y materiales.



- **Condiciones organizacionales**, que reúne funciones relativas a la organización de los tiempos, a las redes con externos, y al funcionamiento adecuado de la institución en cuanto a sus instancias de cogobierno, a los funcionarios y a su alineación con la normativa y política escolar.



- Este plan de mejoramiento se enfocará en las áreas en que los gestores requieren una mayor capacitación para el desempeño de sus labores como son:

Evaluación, Presupuesto

Pedagogía,

Asesoría Legal

Convivencia y participación.

#### **7.4 Metodología**

Se basa en la planeación de diferentes módulos por área de conocimiento que según el estudio con los directores evidenció que requieren para su adecuado desempeño, de manera que se orientan estos módulos hacia el campo de procesos de evaluación, presupuesto, pedagogía, asesoría legal, área de convivencia y participación dirigidos al personal directivo del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y que pueda servir de apoyo a los gestores para fortalecer su desempeño administrativo y las buenas relaciones de convivencia y participación dentro del centro educativo.

La metodología aplicada se basa en un programa de capacitación mediante módulos que se describe de la siguiente manera:

## MÓDULO N. 1 Gestión Estratégica

Dirigido a: Personal Directivo

<b>Área de conocimiento</b>	<b>Gestión estratégica y de resultados:</b> conducción de la organización en base al establecimiento de metas o proyectos educativos, a su evaluación y rendición de cuentas.
<b>Necesidad de capacitación</b>	Reglamentos Contabilidad Planificación Resolución Alternativa de conflictos
<b>Estrategia de intervención</b>	Coordinar con la Universidad de Costa Rica una capacitación en área de Contabilidad y planificación. Coordinar con el Centro Nacional de
<b>Recursos:</b>	Dirección Regional de Educación de Cartago
<b>Metodología</b>	De modalidades horas presenciales combinado con 20 horas virtuales dando un total de 40 horas
<b>Reconocimiento Servicio Civil</b>	Certificado de aprovechamiento por 40 horas para efectos de reconocimiento de carrera profesional.

## MÓDULO N. 2 Gestión Estratégica

Dirigido a: Personal Directivo

<b>Área de conocimiento</b>	<b>Gestión Pedagógica:</b> procesos escolares ligados al aprendizaje, al desempeño de los estudiantes y de los profesores, a la evaluación y desarrollo profesional.
<b>Necesidad de capacitación</b>	Evaluación Planes Programas
<b>Estrategia de intervención</b>	Asesoría por parte del Supervisor del Circuito 06 y Asesores regionales de Español, Matemática, Inglés
<b>Recursos:</b>	Dirección Regional de Educación Cartago
<b>Metodología</b>	Certificado de aprovechamiento por 20 horas para efectos de reconocimiento de carrera profesional.
<b>Reconocimiento Servicio Civil</b>	Certificado de aprovechamiento por 20 horas para efectos de reconocimiento de carrera profesional.

## MÓDULO N. 3 Gestión de la Convivencia y Participación

Dirigido a: Personal Directivo

<b>Área de conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gestión de la convivencia y participación:</b> integración de la comunidad escolar el establecimiento de un clima y ambiente favorable, de bienestar y seguridad para los estudiantes.</li></ul>
<b>Necesidad de capacitación</b>	Brindar formación en asuntos de mediación integrales, con conocimiento holístico del manejo del RAC.
<b>Estrategia de intervención</b>	Resolución de Conflictos una capacitación en el área de RAC.
<b>Recursos:</b>	Convenio con el instituto de Resolución alternativa de conflictos de la Corte Suprema de Justicia
<b>Metodología</b>	40 horas: 20 horas presenciales, 10 horas trabajo extra clase (foros virtuales, investigaciones y entrevistas, entre otros) y 10 horas en Casas de Justicia
<b>Reconocimiento Servicio Civil</b>	Certificado de aprovechamiento por 40 horas para efectos de reconocimiento de carrera profesional.



<b>MODULO N. 4 Gestión Administrativa y de Recursos dirigido a: Personal Directivo</b>	
<b>Área de conocimiento</b>	<b>Gestión administrativa y de recursos:</b> responsabilidades administrativas, de gestión de recursos humanos, financieros y materiales.
<b>Necesidad de capacitación</b>	Reglamentos de Juntas de Educación  Reglamentos de Patronatos escolares
<b>Estrategia de intervención</b>	Realizar estudio virtual sobre el nuevo reglamento aprobado
<b>Recursos:</b>	Convenio Fundación Gente
<b>Metodología</b>	Virtual
<b>Reconocimiento Servicio Civil</b>	Aprovechamiento 10 horas



<b>MÓDULO N. 5 Condiciones Organizacionales Dirigido a: Personal Directivo</b>	
<b>Área de conocimiento</b>	<b>Condiciones organizacionales:</b> organización de los tiempos, a las redes con externos, y al funcionamiento adecuado de la institución en cuanto a sus instancias de cogobierno, a los funcionarios y a su alineación con la normativa y política escolar.
<b>Necesidad de capacitación</b>	En área legal de protocolos  Tenencia de drogras, armas
<b>Estrategia de intervención</b>	Reforzar los conocimientos e implicaciones que tienen los gestores en asuntos legales
<b>Recursos:</b>	Convenios con el IAFA  Convenios Unidad Canina  Fuerza Publica
<b>Metodología</b>	Talleres para familia  Manejo de drogas  Requisas
<b>Reconocimieto Servicio Civil</b>	10 horas de aprovechamiento

- Con el objetivo de la propuesta, se darán una serie de modulos en las diferentes áreas prioritarias identificadas con el fin de subsanar de manera eficaz y eficiente los vacios encontrados en áreas como de Planificación y presupuesto dirigido a refrescar los conocimientos y habilidades.
- La segunda propuesta se refiere directamente a los lineamientos legales del MEP como son los protocolos implementados para cada situación especificada y promover simulacros de acción para que toda la población estudiantil y profesorado los conozca
- Como una tercera propuesta es la realización de convenios con entidades como el Ministerio de Gobernación y el IAFA para implementar protocolos de acción.

### **7.5 Desarrollo de la propuesta**

Una vez concluido la capacitación por modulos dirigido específicamente a atender los indicadores en los que se presenta mayor dificultad, con el objetivo fundamental de mejorar aspectos que en estos momentos definen los conocimientos y habilidades de los gestores de la educación.

Se confecciono la capacitación por modulos que brindará una capacitación a los gestores de la educación en un tiempo prodencial de dos años por medio de aprendizajes presenciales y virtuales en cada área específica de acuerdo al siguiente cronograma a llevarse a cabo en un lapso de dos años calendario.

### **7.5. Evaluación de la propuesta:**

A tratarse de una evaluación de conocimientos y habilidades a implantar es importante que las autoridades competentes evalúen a los

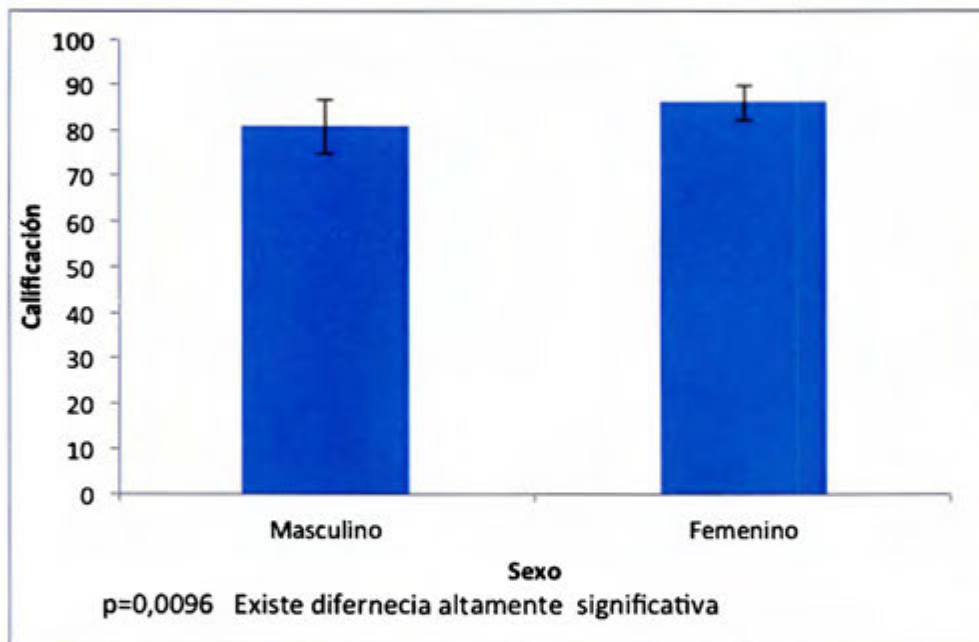
gestores de la educación del circuito 06 de la Dirección Regional de Cartago y realicen una retroalimentación constante de los resultados obtenidos.

## ANEXOS

Anexo 1: Promedio y desviación estándar de la calificación del conocimiento de las tareas a realizar, según rangos de edad,

Gráfico 8

Región Educativa 06 de la Dirección Regional de Cartago, 2015.



Fuente: Ramírez, 2015.

Anexo 2 Número de porcentaje de directores según tarea que realizan

<b>Según tareas a realiza,</b>		
<b>Región Educativa 06 de la Dirección Regional de Cartago, 2015</b>		
<b>Tareas que deben o no realizar</b>		
<b>Tarea</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Conducir planes, programas y proyectos institucionales.</b>	28	74%
<b>Rendición de cuentas.</b>	28	74%
<b>Convocar y presidir reuniones.</b>	28	74%
<b>Controla la puntualidad y asistencia de los docentes y demás funcionarios.</b>	28	74%
<b>Supervisar aula o clases.</b>	28	74%
<b>Asesora a los docentes.</b>	28	74%
<b>Autoevaluación o Evaluación Institucional.</b>	27	71%
<b>Calidad de resultados de los alumnos.</b>	27	71%
<b>Atiende o resuelve problemas pedagógicos y administrativos en general.</b>	27	71%
<b>Administra y garantiza la buena marcha de los asuntos escolares.</b>	27	71%
<b>Asegura que el establecimiento responda a las políticas y legislación del Mep.</b>	27	71%
<b>Organiza instancias de trabajo pedagógico con los docentes.</b>	27	71%
<b>Se ocupa y controla la entrada y salida de personas y tramita permisos a docentes y administrativos.</b>	27	71%
<b>Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar</b>	27	71%
<b>Ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área.</b>	27	71%
<b>Mantener relación con padres de familia y comunidad.</b>	26	68%
<b>Dicta medidas para grupos sin docentes.</b>	26	68%
<b>Organiza y orienta el desarrollo profesional de los docentes.</b>	26	68%

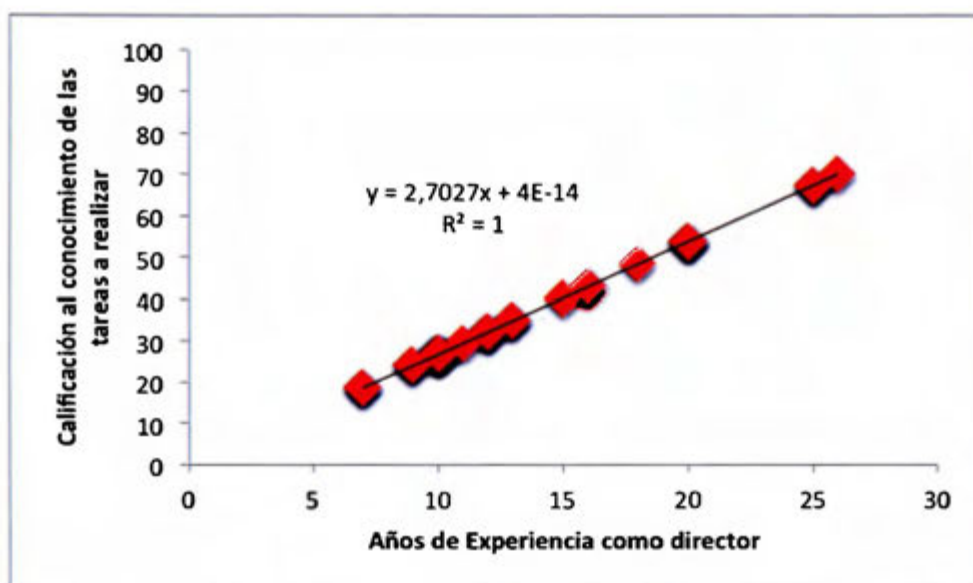


<b>Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento.</b>	26	68%
<b>Promueve la participación e integración de la comunidad escolar</b>	26	68%
<b>Organizar Calendario Escolar, cronogramas, actividades escolares.</b>	25	66%
<b>Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implantación del programa académico.</b>	25	66%
<b>Motiva la capacitación y desarrollo profesional de los docentes.</b>	25	66%
<b>Organiza cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela.</b>	25	66%
<b>Responde a las solicitudes de documentación o información de las autoridades</b>	25	66%
<b>Preside o acompaña los actos de la escuela y fuera de ella.</b>	25	66%
<b>Controla la disciplina de los alumnos</b>	25	66%
<b>Coordinar equipos directivos interdisciplinarios.</b>	24	63%
<b>Autoriza matriculas, pases de alumnos y coordina las actividades de inscripción.</b>	24	63%
<b>Confección de tiempos de los docentes y demás funcionarios.</b>	23	61%
<b>Fomenta o controla evaluación de alumnos resultados y aprendizaje.</b>	23	61%
<b>Otorga y tramita el permiso de celebración de actos y/o autoriza este tipo de actividad.</b>	18	47%
<b>Administra y controla fondos de recursos *</b>	7	18%
<b>Propone quienes requieren capacitación.*</b>	6	16%
<b>Es responsable de la infraestructura y equipamiento y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención.*</b>	5	13%
<b>Suscribe o legaliza los documentos oficiales del establecimiento.*</b>	4	11%
<b>Representa el centro educativo legal y judicialmente, técnico y administrativamente.*</b>	2	5%
<b>Nota *: Son funciones que no corresponde realizar a los Directos de acuerdo al Manual del Servicio Civil, y al Perfil de salida de un Licenciado de la Universidad de Costa Rica.</b>		

**Fuente: Ramírez.I,2015**

### Anexo 3 Coeficiente de correlación entre los años de experiencia del director, y la calificación del conocimiento de la tarea a realizar

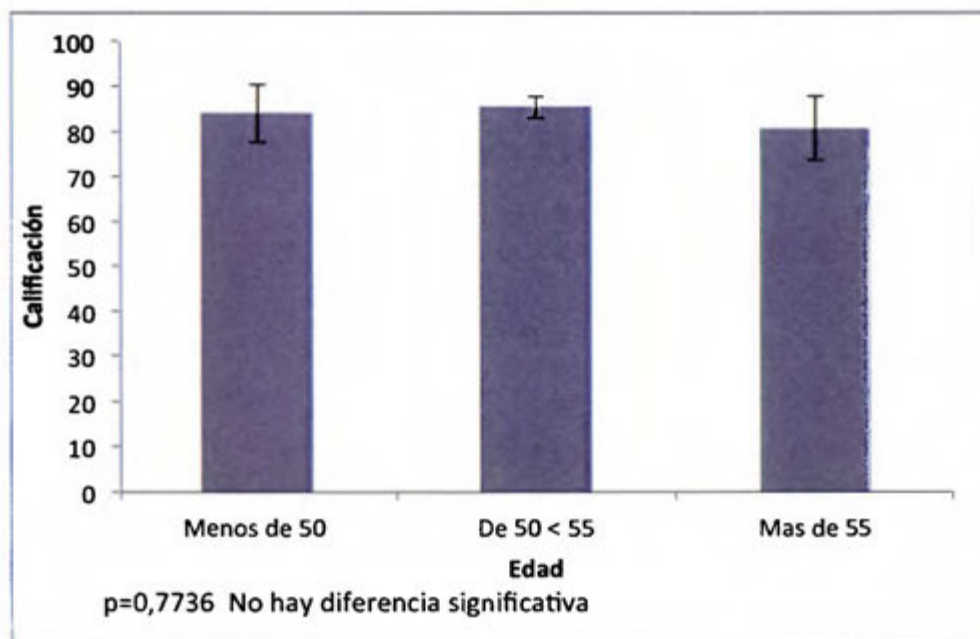
Coeficiente de correlación entre los años de experiencia del director, y la calificación del conocimiento de las tareas a realizar, Región Educativa 06 de la Dirección Regional de Cartago, 2015.



Fuente: Ramírez, 2015

Anexo 4: Promedio de desviación estándar de la calificación de conocimientos de las tareas según rango de edad

Gráfico 9  
Promedio y desviación estándar de la calificación del conocimiento, de las tareas a realizar, según rangos de edad, Región Educativa 06 de la Dirección Regional de Cartago, 2015.



Fuente: Ramírez, ( 2015).

## **Anexo 5. Guía de trabajo de campo**

### **GUÍA DE TRABAJO DE CAMPO Directores Educativos, Circuito 06, Dirección Regional de Educación de Cartago**

Estimados Directores y Directoras:

La presente guía de trabajo corresponde a un estudio del Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, el cual tiene como objetivo analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su adecuado desempeño profesional, razón por la cual le solicito responder a los siguientes enunciados. La información suministrada es estrictamente para estos fines y se le asegura confidencialidad.

Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión estratégica y de resultados.

Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión Pedagógica

Reconocer los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar

Identificar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión administrativa y de recursos

Determinar los conocimientos y habilidades profesionales que requieren los directores para su adecuado desempeño en el campo de la gestión en las condiciones de organizacionales

Para los siguientes enunciados, sírvase indicar las competencias y conocimientos que profesionales que usted requiere para su adecuado desempeño como director y directora de centro educativo:

**Seguidamente se le indican distintas áreas estratégicas que desempeñan los directores y directora de centros educativos, para cada una de ellas indique los conocimientos y habilidades profesionales que usted requiere para su adecuado desempeño en cada una de ellas.**

**1.-Área de Gestión Estratégica por resultados:**

- Conducir planes, programas y proyectos institucionales.
- Autoevaluación o Evaluación Institucional.
- Rendición de cuentas.
- Calidad de resultados de los alumnos.

HABILIDADES PROFESIONALES	CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

**2.- Área de Condiciones Organizacionales:**

- Convocar y presidir reuniones.
- Organizar Calendario Escolar, cronogramas, actividades escolares.
- Confección de tiempos de los docentes y demás funcionarios.



- Coordinar equipos directivos interdisciplinarios.
- Mantener relación con padres de familia y comunidad.
- Atiende o resuelve problemas pedagógicos y administrativos en general.
- Representa el centro educativo legal y judicialmente, técnico y administrativamente.
- Administra y garantiza la buena marcha de los asuntos escolares.
- Controla la puntualidad y asistencia de los docentes y demás funcionarios.
- Dicta medidas para grupos sin docentes.
- Asegura que el establecimiento responda a las políticas y legislación del Mep.

HABILIDADES PROFESIONALES	CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

### 3. Área de Gestión Pedagógica:

- Organiza instancias de trabajo pedagógico con los docentes.
- Supervisa aula o clases.
- Fomenta o controla evaluación de alumnos resultados y aprendizaje.
- Asesora a los docentes
- Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implantación del programa académico.
- Motiva la capacitación y desarrollo profesional de los docentes.
- Propone quienes requieren capacitación.
- Organiza y orienta el desarrollo profesional de los docentes.



HABILIDADES PROFESIONALES	CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

#### 4. Área de Gestión Administrativa y de Recursos:

1. Es responsable de la infraestructura y equipamiento y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención.
2. Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento.
3. Se ocupa y controla la entrada y salida de personas y tramita permisos a docentes y administrativos.
4. Autoriza matriculas, pases de alumnos y coordina las actividades de inscripción.
5. Suscribe o legaliza los documentos oficiales del establecimiento.
6. Organiza cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela.
7. Responde a las solicitudes de documentación o información de las autoridades
8. Administra y controla fondos de recursos.
9. Otorga y tramita el permiso de celebración de actos y/o autoriza este tipo de actividad.
10. Preside o acompaña los actos de la escuela y fuera de ella.

HABILIDADES PROFESIONALES	CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

**5.- Área Gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar:**

- Promueve la participación e integración de la comunidad escolar.
- Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar.
- Controla la disciplina de los alumnos.
- Ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área.

HABILIDADES PROFESIONALES	CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

**II- Seguidamente se le presentan una serie de tareas asociadas al ejercicio directivo de la educación sírvase indicar marcando con una "X" las que a su criterio usted desempeña:**

1. ( ) Conducir planes, programas y proyectos institucionales.
2. ( ) Autoevaluación o Evaluación Institucional.
3. ( ) Rendición de cuentas.
4. ( ) Calidad de resultados de los alumnos.
5. ( ) Convocar y presidir reuniones.
6. ( ) Organizar Calendario Escolar, cronogramas, actividades escolares.
7. ( ) Confección de tiempos de los docentes y demás funcionarios.
8. ( ) Coordinar equipos directivos interdisciplinarios.
9. ( ) Mantener relación con padres de familia y comunidad.
10. ( ) Atiende o resuelve problemas pedagógicos y administrativos en general.
11. ( ) Representa el centro educativo legal y judicialmente, técnico y administrativamente.
12. ( ) Administra y garantiza la buena marcha de los asuntos escolares.

- 13.( ) Controla la puntualidad y asistencia de los docentes y demás funcionarios.
- 14.( ) Dicta medidas para grupos sin docentes.
- 15.( ) Asegura que el establecimiento responda a las políticas y legislación del Mep.
- 16.( ) Organiza instancias de trabajo pedagógico con los docentes.
17. ( ) Supervisa aula o clases.
18. ( ) Fomenta o controla evaluación de alumnos resultados y aprendizaje.
19. ( ) Asesora a los docentes.
20. ( ) Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implantación del programa académico.
21. ( ) Motiva la capacitación y desarrollo profesional de los docentes.
22. ( ) Propone quienes requieren capacitación.
23. ( ) Organiza y orienta el desarrollo profesional de los docentes.
24. ( ) Es responsable de la infraestructura y equipamiento y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención.
- 25.( ) Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento.
- 26.( ) Se ocupa y controla la entrada y salida de personas y tramita permisos a docentes y administrativos.
- 27.( ) Autoriza matriculas, pases de alumnos y coordina las actividades de inscripción.
- 28.( ) Suscribe o legaliza los documentos oficiales del establecimiento.
- 29.( ) Organiza cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela.
- 30.( ) Responde a las solicitudes de documentación o información de las autoridades
- 31.( ) Administra y controla fondos de recursos
- 32.( ) Otorga y tramita el permiso de celebración de actos y/o autoriza este tipo de actividad.
- 33.( ) Preside o acompaña los actos de la escuela y fuera de ella.
- 34.( ) Promueve la participación e integración de la comunidad escolar
- 35.( ) Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar
- 36.( ) Controla la disciplina de los alumnos

37.( ) Ejecuta acciones de seguridad de los alumnos y prevención de riesgos y es responsable de esta área.

III- Sírvase indicar otras tareas que usted desempeña y no se encuentran en las indicadas anteriormente:

---

**TAREAS**

**HABILIDADES**

**CONOCIMIENTOS**

---

IV- A su criterio y de acuerdo a su experiencia cuáles son los principales obstáculos que usted enfrenta para llevar a cabo las tareas indicadas en forma adecuada:

---

---

---

---

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Álvarez, M. (2001). El liderazgo educativo y la profesionalización docente. Buenos Aires: Consejo Superior de Educación Católica.

Álvarez Q., y Zabalza, M. Á. (1989). La comunicación en las instituciones escolares. En Q. Martín-Moreno (Ed.), Organizaciones Educativas. Madrid: UNED.

Babini, A. (1991). Sociología de la Educación. Argentina, El Ateneo.

Barrantes, E. (2002) Investigación un camino al conocimiento. San José, Costa Rica: Editorial UNED.

Benno, S. (1996) Gestión educativa en América Latina. Buenos Aires, Argentina: Troquel.

Chavarría, E. (2000). Administración Educativa... ¿para qué y para quiénes? (Conferencia inaugural del Simposio Interinstitucional

sobre legislación educativa. San José: Organización de Estados Iberoamericanos.

Best, J. (1998) Principios de Investigación. México: Editorial Thomson

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (1999). Administración. Colombia: Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.  
Código Municipal de Costa Rica.

Constitución Política de Costa Rica, del 7 de noviembre de 1949. San José: Publicaciones Jurídicas

Correa, S., Alvarez, A., y Correa, A. (2006). La función directiva y el gestor educativo. Colombia, Fundación Universitaria Luis Amigo.

Da Silveira, P. y Queirolo R. Análisis organizacional. Cómo funciona la educación pública en Uruguay. Uruguay: CERES

Díez de Castro, E. (2001) Administración y dirección. Madrid: Mc Graw Hill.

Durkeim, E. (1956). Las reglas del método sociológico. México, Siglo XXI.

Dengo. (2012)

Delors, J. (2009). La educación encierra un tesoro. Paris, UNESCO.

Giroux, H. (1990). Los profesores como intelectuales: Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje. Barcelona: Ediciones Paidós.

GRADE (Grupo de análisis para el desarrollo). (2002). (La Estructuración Política de la Evaluación: Negociando el Poder del Estado y la Legitimidad. Título Original: The Political Structuration of Assesment. Benveniste, Luis. En: Comparative Educational Review. Volumen 46, Número 1, febrero 2002

Granheim, M. y Lundgren, U. (1992) La dirección por objetivos y la evaluación en la educación noruega, Revista de Educación, nº 299, pp. 7-42.

Good, T. Y Brophy, J. (1996). Psicología educativa contemporánea. 5º edición. México: Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

- Hampton, D. (1994) Administración. México: Mc Graw-Hill.
- Harbour, J. L. (1995). Manual de trabajo de reingeniería de procesos. México: Panorama.
- Hersey, P, Blanchard, K. y Jonson, D. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, Black y Porter (2006) Administración, Novena Edición, Pearson Educación
- Jiménez, W. (2003). Evolución del pensamiento administrativo de la educación costarricense. San José, Costa Rica: EUNED.
- Koontz H. y Weihrich, H. (1990). Administración. México: Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Ley No. 3481
- López, F. (1999) Gestión de Calidad y mejora escolar. España: Narcea, S.A.
- Lorenzo, M. Gestión y Promoción del personal en un centro educativo. En: Arroyo, J. A. (1998). Entorno Humano Organizacional. San José: UNED.
- Nerici, I. (1993) Hacia una didáctica general dinámica. Argentina: Editorial Kapeluz.
- Ministerio de Educación Pública y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (1997). Sistema Educativo Nacional de Costa Rica, Informe coordinado por Olman Ramírez Artavia.
- Monge, C: (1978) Historia de Costa Rica. San José, Costa Rica: Librería Trejos.
- Méndez, C. (2004). Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. México: Editorial Mac Graw-Hill.
- Mintzberg, H. (1989). Diseño de Organizaciones Eficientes.



- Puelles, M. de (1992) Informe sobre las experiencias de descentralización educativa en el mundo occidental, Revista de Educación, nº 299, pp. 353-376.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7ª Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins, S. (1994). La Comunicación y las habilidades interpersonales en Administración, Teoría y Práctica. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins y Coulter (2005) Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.
- Rodríguez, G et al. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Editorial Aljibe.
- Rodríguez, C. L. (2009), Gestión pedagógica de instituciones educativas, Astra Ediciones, México
- Rojas, C. L. (1996) Perfil profesional ideal a considerar en la formación del administrador de educación. San José: Taller de Publicaciones de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica.
- Rojas, C. L. (2002) (comp.) Gerencia en educación. San José, C.R. UNED
- Rosales, M. (2000) ¿Calidad sin Liderazgo? Número 7-Mayo 2000 <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>
- Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Schermerhorn, J.R., y otros. (2001) Comportamiento en las organizaciones. 2 ediciones. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Sierra Bravo, R. (1995) Técnicas de investigación social. 10 ediciones. Madrid: Paraninfo.

Sweeney, J. (1997) Síntesis de la investigación sobre liderazgo educativo eficaz. Documento del Seminario temas varios en administración educativa. Universidad de Costa Rica.

Sprinthall N.; Sprnthall, R.; Oja, S. (1996). Psicología de la educación. 6° edición. España: Mc GRAW-HILL / Interamericana de España, S.A.

Stoner, J. y Freeman, R. (1995). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Terry, G. y Franklin, S. (1994). Principios de administración. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de CV.

Ugalde, J. (1999). Administración del currículo. San José, EUNED.

Venegas, P. (1993). El qué y para qué de la administración. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública, Oficina de Publicaciones, UCR.

Venegas, P. (2000). Principios, fuentes y referencias de la administración educativa moderna. San José, Costa Rica: MEPPRONDAE.

Whittaker, J. (1971). Psicología. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana.

### **Direcciones de Internet**

Foro Mundial sobre la Educación. (2000). Informe Final. París: UNESCO

Garbanzo, G. (2011). Administración de la educación sustentada en a la teoría de la complejidad: un enfoque emergente en la sociedad de la información. GUAL. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2011v4n1p27/22025>

Organización de Estados Iberoamericanos (2000). Sistemas educativos nacionales Costa Rica. Recuperado de: <http://www.campus-oei.org/quipu/costarica/cost05.pdf>

Sánchez, J (2013) Modelos de investigación. Recuperado de <https://prezi.com/l6ws50mnlnav/untitled-prezi>

UNESCO. (2008). Experiencias educativas de segunda oportunidad. Lecciones desde la práctica innovadora en América Latina. España, UNESCO.