

Universidad de Costa Rica
Facultad de Educación
Escuela de Administración Educativa

Funciones y deberes del administrador y administradora educativa

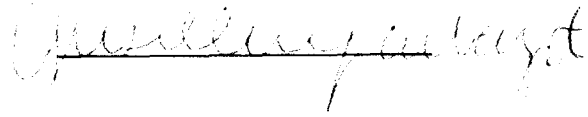
Proyecto de graduación presentado ante la Escuela de Administración
Educativa para optar al grado de Licenciados en Ciencias de la
Educación con énfasis en Administración Educativa

Gregorio Enrique Machado Ramírez
Manuel Antonio Machado Ramírez

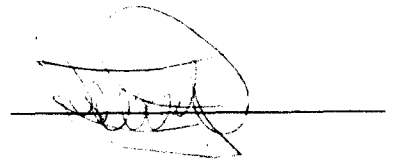
Marzo del 2006

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.Sc. Giselle María Garbanzo Vargas
Directora Escuela Administración Educativa



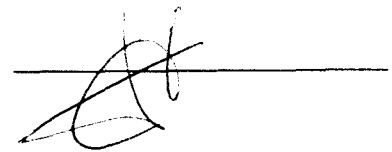
M.A.U. Víctor Hugo Orozco Delgado
Director del Proyecto



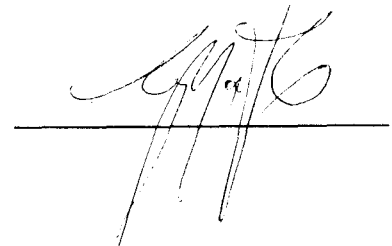
M.Sc. Silvia Víquez Ramírez
Lectora



M.Sc. Juan Antonio Arroyo Valenciano
Lector



Licda. Carmen Martínez Cubero
Profesor Invitada



AGRADECIMIENTOS

Gregorio Enrique y Manuel Antonio agradecemos a los y las profesionales graduados y graduadas, de la generación 1997-2003 de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, por su colaboración, apoyo y participación en este proyecto de graduación.

Especial atención y parabienes a las Licenciadas Lidia Rojas, Nineth Rodríguez, Rosibel Agüero, Ana Corella, Sara Campos, Carmen Campos, a los Licenciados Rosendo Pizarro, Jorge Herrera y Juan Cascante por su compromiso de trabajo con la Educación y el desarrollo profesional de la Administración Educativa de Costa Rica.

Con alta estima y gratitud, a los docentes y las docentes de la Universidad de Costa Rica Giselle Garbanzo, Jorge Muñoz, Carmen Martínez, Isidoro Chacón, Juan Rodríguez, Manuel Bujan, Mario Alfaro, Vivian Pacheco, María Richardson (+), Silvia Víquez, William Altamirano (+), Juan Antonio Arrollo, Jesús Ugalde, Flora Salas Madríz y Víctor Orozco, por el apoyo, guía y consejos en este proceso de formación universitario como profesionales en Administración Educativa.

Esperamos ser garantes y dignos graduados de la Universidad de Costa Rica y seguir sus enseñanzas y continuar por la senda de desarrollo humanista, crítico y ético en nuestra profesión. Gracias a todas las personas que de una u otra manera son luz y camino de nuestros presentes y futuros pasos como educadores.

DEDICATORIA

En recuerdo a Abel Machado Calderón (+), Francisco Javier Machado Ramírez (+) y Guillermo Antonio Machado Ramírez, (+) padre y hermanos que vinieron al mundo en el siglo XX, y nos ha guiado como fuente de inspiración Y a Luz Ramírez Alvarado, María de los Ángeles, Ana Celina, María del Carmen, María Guadalupe y Luz María, madre y hermanas, ejemplo de trabajo y espíritu de lucha irrenunciable por una vida mejor para todos y de ser vivida con dignidad.

A los sobrinos y sobrinas Alan, Maria José, Luís Guillermo, Noelia, Jimena, Ana Ruth, Luz Aneth, Gabriel, Enrique, Pablo, David, Fiorela, Gregorio, Carolina, Miguel, Katiia, Mónica, Giselle, Carlos, Luís, Fernando, Abel, Daniel, Juan, Francisco, Erik, Cristian, Gerardo, Raquel, Rebeca, Fernando, Roberto, Maria José, Mariela, que esperamos sigan por el sendero del estudio, honradez y fraternidad que nos une en forma común.

A mi esposa Zoila, e hijos, por el apoyo y constante reflexión, esperando que sea un ejemplo y una guía.

Gregorio Enrique.

Manuel Antonio.

Tabla de contenido

Contenido	Página
Portada.....	i
Tribunal Examinador.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Tabla de contenido	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de cuadros, esquema y gráficos.....	vi
Índice de anexos	viii

CAPÍTULO I

1. Introducción	1
1.1 El problema y su importancia.....	4
1.2 Objetivos	9
1.3 Antecedentes teóricos y prácticos	11

CAPÍTULO II

2. Marco teórico	17
2.1 El concepto de perfil	21
2.1.1 Tipos de perfil.....	24
2.2 La normativa de puestos.....	29
2.2.1 Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil de Costa Rica	33
2.2.2 Criterios de evacuación del administrador educativo	
Servicio Civil.....	37
2.2.3 Manual descriptivo del puesto de director-directora.....	41
2.2.4 La función administrativa del director o directora de educación...	49
2.3 El programa de carrera en administración educativa de	
de licenciatura en administración educativa.....	53
2.3.1 El perfil del graduado de la Universidad de Costa Rica.....	53
2.3.2 El programa de estudios de la carrera de licenciatura	

2.2.3 Manual descriptivo del puesto de director-directora.....	41
2.2.4 La función administrativa del director o directora de educación...	49
2.3 El programa de carrera en administración educativa de de licenciatura en administración educativa.....	53
2.3.1 El perfil del graduado de la Universidad de Costa Rica.....	53
2.3.2 El programa de estudios de la carrera de licenciatura en Ciencias de la Educación.....	61
2.3.2.1 La Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica contexto actual.....	61
2.3.3 Estructura de la carrera de administración educativa.....	63
2.3.4 Objetivos del plan de estudios.....	65
2.3.4.1 Organización programática.....	65

CAPÍTULO III

3. Metodología	
3.1 Criterios metodológicos.....	71
3.2 Tipo de investigación.....	71
3.3 El procedimiento de recolección de datos.....	72
3.3.1 Las técnicas de investigación.....	74
3.3.2 Instrumentos.....	77
3.4 La población de estudio.....	81
3.4.2 Modelo de participación de los profesionales informantes.....	84
3.4.3 Los criterios de participación.....	88
3.4.4 Validación de instrumentos.....	91

CAPÍTULO IV

4. Análisis e interpretación de resultados	93
4 Consideraciones sobre los objetivos del proyecto de graduación	93
4.1 Implicaciones administrativas de relación entre el perfil	

4.4 Protocolo de visita institucional proceso de organización.....	119
4.5 Cuadro descriptivo de las tareas y actividades del profesional en Administración educativa de sus funciones y deberes laborales.....	123

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusiones	130
5.2 Recomendaciones.....	140
Bibliografía.....	145
Anexos	153

Índice de tablas

Tabla N° 2.1 Estructura normativa de profesionalización de puestos de Costa Rica	31
Tabla N° 2.2 Competencias profesionales del Administrador Educativo del Servicio Civil.....	40
Tabla N° 2.3 Funciones administrativas generales.....	56
Tabla N° 2.4 Organización programática del plan de estudios....	66
Tabla N° 3.1 Instrumentos aplicados en el trabajo de investigación...	78
Tabla N° 3.2 Profesionales participantes.....	82
Tabla N° 3.3 Información recabada ficha profesiográfica.....	90
Tabla N° 4.1 Resultados cuestionario de auto-evaluación académica...	106
Tabla N° 4.2 Resultados cuestionario de procesos administrativos profesionales informantes.....	110
Tabla N° 4.3 Tabla resumen del análisis de documentos por tipo documental.....	118
Tabla N° 4.4 Cuadro resumen de los resultados criterios observados en las Instituciones en las visitas con los y las administradores (as) educativos (as) de I, II, III, IV Ciclo... ..	120
Tabla N° 4.5 Cuadro de tareas y funciones del profesional en cargo de dirección de centros educativos.....	124

Tabla N° 5.1 Funciones y deberes del administrador y administradora educativa en el sistema educativo de Costa Rica según Servicio Civil.....	134
Tabla N° 5.2 Elementos profesionales del perfil del administrador educativo del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.....	136
Tabla N° 5.3 Perfil profesional determinado según el plan de estudio de carrera en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.....	137
Tabla N° 5.4 Concordancia de las funciones y deberes del administrador y administradora educativa y elementos observados en el trabajo de campo.....	139

Índice de cuadros, esquemas y gráficos.

Esquema N° 2.1 Contexto profesional del educadora del plan de estudios.....	23
Figura N° 2.1 Modelo del bloque de legalidad afín al proceso de formación profesional y desarrollo laboral de la administración	52
Figura N° 2.2 Esquema conceptual de la estructura de ingreso, estudios y conclusión del plan de estudios de la carrera de la Universidad de Costa Rica.....	70
Gráfico N° 3.1 Profesionales graduados y graduados de la Universidad de Costa Rica Escuela de Administración Educativa según ciclos y año .Periodo 1997-2003	83
Gráfico N° 3.2 Tipo de función administrativa de los profesionales graduados de la Universidad de Costa Riva Escuela de Administración Educativa 1997-2003.....	86
Cuadro N° 3.1 Identificación laboral de los profesionales informantes en puestos administrativos	89
Cuadro N° 3.2 Instrumentos.....	92

Índice de anexos

Anexo N° 1 Instrumentos de investigación aplicados	152
Anexo N° 2 Instrumentos aplicados a los profesionales informantes y criterios de observacion en el trabajo de campo.....	153
Anexo N° 3 Las etapas de investigación.....	163
Anexo N° 4 Descripción de tipos documentales consultados.....	166
Anexo N° 5 Cuadro de criterios de articulación del perfil profesional y el perfil académico	176

CAPITULO I

CAPÍTULO I

1. Introducción

La universidad como institución tiene entre una de sus vocaciones más importantes, el equilibrado desarrollo de modelos de formación profesional que según la época y profesión tienen pertinencia para la sociedad y sus graduados.

A lo largo de la década de 1990 en el caso de Costa Rica, la formación académica y el desarrollo de perfiles profesionales de salida en la educación superior, cobra importancia dados los cambios y aumento de la competencia laboral que la sociedad tiene en forma creciente, siendo la Universidad de Costa Rica pionera en 1991 con el desarrollo del perfil académico de salida del estudiante universitario con los *Lineamientos para la elaboración de perfiles profesionales* que fue posteriormente complementado en la "*Guía para la elaboración y presentación de modificaciones a planes de estudio*". La Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica aplica dichas orientaciones en 1993, cuando se incorpora el perfil profesional del graduado de administración educativa.

En el año de 1997 el Consejo Nacional de Rectores, establece criterios de evaluación de los programas de estudio, que considera como uno de los componentes de desarrollo, los perfiles profesionales. Y en el año de 1999 como parte del proceso de la evolución intrínseca de la institucionalidad universitaria,

con la creación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior y se generaliza la línea de investigación académica de perfiles académicos del sistema de acreditación, una evaluación integral de las carreras universitarias que consideran el desempeño profesional, las destrezas y los valores del futuro profesional.

La Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, dentro del modelo de planificación de planes estratégicos en el año 2002 inicia, bajo el acuerdo de asamblea de escuela, la elaboración de su primer plan quinquenal, 2003-2008, que implica la dirección y organización de la unidad académica con los criterios y políticas de la Universidad en materia de actualización, capacitación y pertinencia de la carrera en la realidad nacional.

En el año 2003, como consecuencia de los acuerdos del plan operativo, se inicia el proceso de auto-evaluación, para la autorregulación y en el verano del año 2004, se aprueba el plan quinquenal 2005-2009, con vínculo a la acreditación y renovación de los programas de estudio y la actualización de los contenidos programáticos de los cursos de licenciatura.

Los cambios propuestos tienen como uno de sus horizontes la pertinencia de estudios de seguimientos de graduados, modelos de desarrollo de la

administración y renovación de los perfiles de carrera universitarios; sustento y pertinencia académica y profesional de esta investigación.

Como se ha referido en los antecedentes institucionales de la Universidad de Costa Rica, se puede recapitular en dos fundamentos la justificación de la investigación:

a) Los organismos internacionales, regionales, nacionales del sector educativo en los tres niveles de decisión: directivo, gerencial y operativo concuerdan con la necesidad de estudiar el fenómeno educativo desde todos los puntos de vista que le atañen y por todos sus actores (docentes, administradores, jefaturas, académicos, políticos y usuarios del sistema y estudiantes universitarios de grado y post grado)

b) Los responsables del acto educativo en el aula y los funcionarios que dirigen, estudian y evalúan los avances, logros y diseños de administración educativa, deben ser agentes de cambio y críticos en forma sistemática.

Por lo que conocer las funciones y deberes de los administradores y administradoras educativas, en contexto con estudios de seguimiento de graduados desde la academia, la visita en consulta al profesional en servicio dentro de la instituciones de la Educación General Básica de I, II, III y IV ciclos y la observación de la tareas y actividades de los administradores y administradoras educativas,

encuentran pertinencia, dados los imperativos educativos de transformación del sistema social que orienta por criterios eficientes, humanistas y pedagógicos, para mejorar los procesos educativos .

1.1 El problema y su importancia.

Una de las críticas de la educación contemporánea mundial, regional y nacional es la pérdida creciente de calidad y pertinencia de la enseñanza en todos sus niveles. La crisis actual del sistema educativo obedece en gran medida a los profundos cambios en los niveles económico, político, social y tecnológico de la sociedad. En este contexto se hace necesario replantear la formación de profesionales en el campo educativo y en particular de la administración educativa, a fin de ajustar la función profesional a las nuevas demandas y requerimientos de la organización educativa en este nuevo escenario.

El estudio del comportamiento del administrador o administradora educativa en ejercicio laboral, tiene diversas vertientes de investigación que son sujeto de consideración a lo largo del desarrollo institucional del país. Una vertiente que se ha definido, parte de las funciones profesionales del educador en forma genérica, una segunda arista son las tareas y actividades que realiza en la institución denominado enfoque operativo del trabajo, otra vertiente es la relativa a las normativas y reglamentos de trabajo generales e institucionales, otro plano de

estudio es el tipo de servicio educativo, que separa funciones del administrador educativo según el nivel educativo en que labora , más recientemente otra arista de estudio se da por la especialización en la administración universitaria y ha descrito en documentos técnicos del Ministerio de Educación Pública (1986) el perfil ocupacional en un plano opuesto a la realidad laboral dentro del “Manual Descriptivo de Puestos Administrativos”.

Gráficamente se puede ejemplificar así:

Plano Superior A: Realidad Laboral

Plano Lateral 1 Funciones genéricas

Plano frontal 2 Funciones normadas

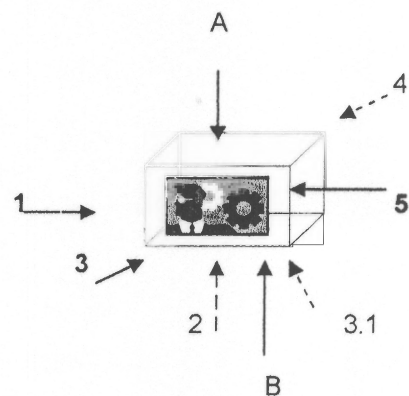
Arista inferior 3 Tareas y actividades

Arista inferior lateral 3.1 Actitudes y aptitudes

Plano Posterior 4 Funciones especializadas

Plano de lateral 5 Funciones por tipo de servicio institucional

Plano Inferior B Perfil ocupacional



Este proceso de reflexión integra el plano frontal de la normativa, la arista de las tareas y actividades con la arista de las observaciones de las actitudes en la realidad profesional denominada respectivamente dentro del marco teórico como: Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil con el perfil profesional, el perfil

académico con los planes de estudio de la carrera y el perfil laboral real con el ejercicio profesional.

En este contexto en el año 2004, la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica y su comisión de planificación del plan de desarrollo estratégico, sugiere líneas de investigación por evaluar en forma integral el impacto del plan de estudios de la licenciatura en sus dos énfasis: Administración Educativa y Administración de programas de la educación no formal (2004).

La Escuela de Administración Educativa, consecuente con esta necesidad de actualización desarrolla un proceso de revisión de su quehacer para discutir sus planes de desarrollo estratégico, que dan atención a algunos de los principales criterios de formación profesional actuales en el plano nacional y que se remiten a la brecha gerencial educativa citada en el Plan de Desarrollo Educativo (1995) y a instancia universitaria en el informe de investigación de seguimiento de graduados (Salas y Sequeira, 2004), el estudio sobre el análisis de la práctica de los y las profesionales en Administración Educativa en el contexto actual (Hernández, Salas y Vargas, 2004), y el Plan de Desarrollo Estratégico Escuela de Administración Educativa quinquenio del 2005-2009.

La Escuela de Administración Educativa, en el año 2003 y 2004, elabora la propuesta de un modelo de planificación estratégica de administración

universitaria para atender los factores que inciden sobre la administración curricular de la escuela que sugieren:

- ✓ La existencia de incógnitas, sobre cómo es la participación laboral de los graduados de licenciatura en administración.
- ✓ El interés tener una oferta educativa que sea pertinente y le dé ventajas comparativas para favorecer el crecimiento de la demanda educativa por la carrera que ofrece en el ámbito de licenciatura.
- ✓ Esfuerzos por promover la excelencia académica de sus estudiantes y graduados actualizando sus programas de estudio y mejorando su modelo de administración educativa, que inducen a una revisión crítica de sus estructuras curriculares y hacer académico.

Para tal propósito se seleccionó los profesionales que tuvieran las siguientes características:

- Que al momento de la investigación estuvieran ejerciendo cargos como administradores educativos de instituciones educativas.
- Estar dispuestos a colaborar en el estudio.

Por lo tanto el estudio buscó responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las funciones y deberes que ejecuta un administrador o administradora educativa para atender sus tareas y actividades profesionales?

El presente estudio denominado Funciones y deberes del o la administrador y administradora educativa. Describe la información sobre la realidad de los graduados en funciones profesionales de administración.

Se hace un análisis del grado de relación entre la formación recibida, las actividades y funciones de práctica profesional de la administración educativa y las regulaciones del Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil de Costa Rica.

Los profesionales consultados inicialmente fueron todos los graduados de la carrera de administración educativa del período 1997-2003, y de ese grupo participan en la segunda etapa de investigación los directores, directoras y subdirectoras de centros educativos entre el 1 de febrero del año 2004 y el 23 de diciembre del 2004.

El estudio espera contribuir al proceso de evaluación, que se lleva a cabo en la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, con el propósito de mejorar la formación de graduados.

1.2 Objetivos de Investigación

Objetivos Generales.

1. Analizar las funciones y deberes del profesional en administración educativa de la Universidad de Costa Rica.
2. Interpretar los alcances del perfil académico de los graduados y sus relaciones formales con las tareas y actividades como profesional en administración educativa.
3. 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 de centro educativo.

Objetivos específicos.

1. Determinar los elementos que constituyen las capacidades generales de un administrador o administradora educativa.
2. Indicar cuáles son las funciones sustantivas de un profesional en administración educativa.
3. Describir cuales son las competencias que se integran entre el perfil profesional y el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil en cargos técnico – docentes de dirección.
4. Describir los elementos que configuran el perfil académico del graduado de la carrera de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.
5. Proponer un cuadro descriptivo de las tareas y actividades del profesional en administración educativa para actualizar el marco general de sus funciones y deberes laborales

1.3 Antecedentes teóricos y prácticos

El estudio del comportamiento del administrador educativo desde el conjunto de las funciones, permite una aproximación válida del perfil laboral elaborado por agentes externos, que pueden ser comunales o académicos. En este caso el objeto de estudio es la administración educativa y el sujeto de estudio es el profesional graduado, dado que existe una estrecha relación entre la teoría y la práctica en la ciencia administrativa.

El método crítico, en contexto con el desarrollo de la investigación educativa es un referente generador e inicial del cómo y qué aprende el estudiante de administración educativa.

Las Ciencias de la Educación, definen criterios de valoración sobre las capacidades y las tareas del profesional graduado en su campo profesional como parte de su hacer en las escuelas de Administración Educativa o de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica.

Indican E Turban y M Sepehri (1986) en: *Aplicaciones y decisiones en sistemas de expertos*, que aunque no todas las organizaciones pueden tener un experto para resolver todos los problemas de la organización o para hacer evoluciones del funcionamiento de la organización, sí se puede tener métodos comparables a partir de esquemas orientadores en principio de control de operaciones, de administración de planificación estratégica en forma estructurada,

de la organización con aportes concretos de la investigación y del desempeño de la administrador en su cargo por observación directa de sus tareas.

Indica Fernando Villalobos Solé que el sistema de administración pública debe hacer una revisión y dentro de algunos de los lineamientos que plantea en el año 1984 uno de ellos es formalmente el primer antecedente de investigación en materia de perfiles laborales o profesionales en educación en Costa Rica y que sugiere en ese año: *" la necesidad de la elaboración de perfiles profesionales, que incluyan perfiles formativos, ocupacionales, situacionales y prospectivos, que den pautas para conocer las características y necesidades de los profesionales en educación que pueden o deben considerar la reorientación de los planes y programas de formación universitaria."*

En otro punto de valor y cita necesaria está el criterio de que *"el sistema educativo debe tener y elaborar un modelo de seguimiento profesional que incluya todas aquellas etapas que guíen a las autoridades e instancias de formación profesional con planes de mejoramiento laboral con planes, programas y proyectos de cambio necesarios para el sistema"*. El estudio de una organización y de su dirección implica, en educación, niveles de comparación convergentes y divergentes que permitan resolver paradojas teóricas y prácticas que solo tienen sentido cuando se analiza el discurso escrito y oral del graduado, del docente y la

dirección de la carrera de administración educativa de la Universidad de Costa Rica. (Villalobos, 1984,p 19),

La Universidad de Costa Rica, es partícipe y comprende como institución, los requerimientos de tener en sus ejes y polos de desarrollo medios idóneos de análisis, evaluación e inversión que le permitan ajustarse a las necesidades de la sociedad costarricense y del mundo actual, enfrentándose a sí misma con una introspección crítica de sus docentes y administradores en los estudiantes que salen graduados con algún grado académico, al mundo del trabajo y del desarrollo social con la mejor formación y capacidades esperadas.

La posibilidad de ver, a las personas en un rol educativo o rol social, se puede comprender e interpretar a la luz de la valorización del administrador y administradora educativa graduado que labora en los procesos de la institución educativa:

- a) Del currículo académico y oculto,
- b) Del personal y las potencialidades humanas,
- c) De los recursos tecnológicos y didácticos,
- d) De las instalaciones y la administración de los espacios educativos
- e) De las acciones concretas diarias del acto educativo y la supervisión del personal técnico y docente,
- f) Del contexto educativo social o de la política educativa del país.

Busca la Universidad de Costa Rica, formar profesionales capaces de responder a las necesidades de la sociedad y por medio de los planos de estudio clarifica el proceso de formación idóneo, es el plan de estudio de una carrera universitaria el que refleja en sus contenidos la estructura y secuencia de los cursos de la carrera.

En la práctica educativa universitaria, los planes de estudio de licenciatura, permiten orientar y ser base de su actividad docente y en otro nivel de accionar para la actualización de los procesos laborales dentro de las instituciones educativas y según corresponda se parte de los marcos teóricos y principios del campo de estudio, para llegar a los contenidos que definen los criterios de formación profesional, que dan lugar a los perfiles ocupacionales, laborales o profesionales.

Dentro de los enfoques de administración, uno común de la práctica educativa, se localiza, en la confrontación entre la teoría y realidad social. En esta realidad de convergencia y divergencia entre: a) lo que se necesita, b) lo que se ofrece y c) lo que se hace; nace la necesidad de conocer y describir cuál es el impacto que tiene la formación del administrador educativo de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

La transición de los modelos educativos tradicionales hacia formas de gestión emergentes, lleva a la sociedad contemporánea mundial y en el caso del Estado de Costa Rica y la academia universitaria a plantear desde sus estructuras de organización de nuevos modelos explicativos la institución educativa.

El cambio radical en la organización social, enfoca y plantea nuevos mecanismos laborales en educación ante las necesidades de tipo gerencial, ética y pedagógica que están presentes en las actuales instituciones, con cambios que las personas promueven con métodos de gestión social que activan la convergencia en sus actividades de desarrollo educativo.

El proceso de administrar, como elemento estructural del sistema educativo explicita el accionar del especialista en administración educativa, que busca estar acorde con las políticas administrativas y pedagógicas del Estado en referencia directa a una de sus instituciones formadoras de profesionales: la universidad y, en particular las escuelas de administración.

Los antecedentes históricos recabados tanto de los modelos de administración pública, como los modelos de gestión educativa, llevan a la Universidad de Costa Rica a revisar su modelo de administración universitaria (Consejo Universitario Universidad de Costa Rica, 2000), y académica (Sexto Congreso Universitario Universidad de Costa Rica, 2002), actualizando sus

programas de estudio, analizando los perfiles de salida de los profesionales, promoviendo la acreditación de sus laboratorios de investigación y renovando de los cuadros de formación académica de sus docentes (Asamblea Colegiada Representativa Universidad de Costa Rica, 2003), que en conjunto remiten a una política de evaluación de todas las unidades académicas de conformidad con criterios de administración en sus tres áreas sustantivas de desarrollo: la docencia, la investigación y la acción social.

CAPITULO II

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

La educación es un proceso que busca el cambio de actitud y desarrollo formativo de una persona. Se da dentro de una actividad de instrucción y capacitación para formar capacidades cognitivas y se adquiere en conjunto conocimientos que pueda aplicar en la vida.

Con las escuelas de administración se da el desarrollo de modelos, enfoques y orientaciones generales que dan la pauta a la sociedad sobre cómo y con qué perspectiva se desarrolla la educación contemporánea y a manera de síntesis se puede decir que la finalidad última de los sistemas educativos a nivel universitario, es formar a sus graduados, para que sean competentes para vivir en sociedad artículo N° 6 *Son funciones de la Universidad de Costa Rica...inciso h “ Formar profesionales en todos los campos del saber , capaces de transformar, provechosamente para el país, las fuerzas productivas de las sociedad Costarricense y de crear conciencia critica en torno a los problemas de dependencia y del subdesarrollo”* (Universidad de Costa Rica,2003 p. 10). Esto implica que el estudio de una profesión, puede ser llevado adelante desde muchas perspectivas, dado que son muchas las necesidades que la sociedad impone a los profesionales actuales, que van siempre más allá de los conocimientos especializados que la universidad da.

Dentro del sistema educativo una de las formas de explicar y desarrollar los procesos de formación profesional de tipo universitario, se asienta en los planes y programas de estudio. Dichos instrumentos de planificación curricular ordenan, cuál es la base de conocimientos, habilidades y destrezas que una persona debe aprender y aplicar, para tener finalmente las competencias que aplicará durante el desempeño de una profesión.

En el ejercicio de la profesión se instituye, dentro de los regímenes laborales, otros instrumentos de control y supervisión de las tareas y actividades del profesional, que se sistematizan en: perfiles profesionales de trabajo, reglamentos interiores de trabajo, manual descriptivo de puestos y manuales de trabajo administrativos, que dan las reglas concretas y específicas de trabajo de todo profesional.

Para el caso de Costa Rica en materia educativa se instituyen de manera general en la función pública la legislación específica del Código de Educación Ley N° 7 del 26 de diciembre de 1944 y sus reformas, la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública Ley N° 4788 del 5 de julio de 1981 y sus reformas la Ley de Creación de las Universidades públicas y sus Estatutos Orgánicos artículo N° 84 de la Constitución Política, el Estatuto de Servicio Civil título I, Ley 4564 del 4 de mayo de 1970 Manual de Procedimientos Administrativos Personal Docente DE-N° 12915 E-P del 1 de enero de 1981, Reglamento Conserjes MP N° 29773 , Ley

contra el Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia N° 21709 del 26 de octubre de 1992 ,Reglamento de Carrera Docente DE 4955 del 17 de junio de 1966,para citar algunos ejemplos de legalidad educativa vigentes.

Que junto con los convenios internacionales firmados desde 1941 al 2005, conjuntan el bloque de legalidad que da fundamento desde la Constitución Política.

Artículo N° 84, "El estado formará profesionales docentes por medio de institutos especiales, de la universidad de Costa Rica y de las demás instituciones de educación superior universitaria "

El marco teórico de esta investigación sustenta su fundamento en tres conceptos: el perfil profesional, el plan de estudios y el manual descriptivo de puestos de la administración pública.

El perfil profesional y sus conceptos determinativos parten del perfil laboral y el perfil académico universitario que describen los fundamentos generales que se espera la persona ejecute desde la teoría a la práctica.

Se estudia el plan de estudios de la carrera de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica y el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil, porque son los instrumentos académicos y técnicos que describen cuales son

esos conocimientos y actitudes que el profesional de la administración educativa requiere como competencias para su desempeño educativo.

Como indica Francisco Fernández Solé funcionario del Ministerio de Educación Pública (1984), los criterios del Centro de Evaluación Académico de la Universidad e Costa Rica (1993), los acuerdos del Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica (2000), los estudios de docentes universitarios(2003) y los acuerdos de la Asamblea de la Escuela de Administración Educativa (2004), definen la estructura de perfiles, como marco de referencia que permiten entender cuales son los elementos básicos de un profesional, que se espera pueda ejercer en su campo laboral .

En este contexto conforme a las fuentes bibliograficas disponibles se remite en este marco de referencia, tres subtítulos: el concepto de perfiles, la normativa del puesto en estudio, por medio del Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil, con sus alcances técnico docentes al año 2004 y la estructura curricular del plan de estudios de carrera de licenciatura en correspondencia con el perfil académico y profesional del administrador y administradora educativa graduado de la Universidad de Costa Rica vigente al año 2002

2.1 Concepto de perfil.

Un perfil tiene diversas acepciones que parten desde la idea del perfil griego en el campo de las artes, pasando por el concepto geológico del perfil de suelo como las capas de separación de los diversos estratos en estudio, hasta llegar al perfil criminal, como el conjunto de elementos visibles y comunes que muestran patrones sociales de di-sociabilidad.

El concepto de perfil tiene muchos usos explicativos, en campos de estudio disímiles, que tiene en común ser explicaciones pensadas, que unen factores emocionales, culturales o técnicos que son descritos y se hacen visibles por medio de instrumentos de análisis en personas, grupos, comunidades o instituciones.

En administración educativa se habla de perfil como el conjunto de elementos, destrezas, condiciones o competencias que un administrador educativo o institución educativa muestran implícita o explícitamente en los contenidos sociales, académicos y labores que permiten dar identidad.

En el campo de la educación el uso de los perfiles se da de dos maneras:

- a) En la campo formal cuando se deriva de las funciones sustantivas de la formación integral de las personas, que indican, como lo puede ser un

expediente acumulativo de estudiantes con adecuación curricular significativa, o de genios en los colegios científicos, sus estructuras de aprendizaje, formación humana o desarrollo cognitivo según el Reglamento de los Aprendizajes artículo N° 15 inciso c. como ejemplo concreto de gestión documental institucional (MEP, 2004).

b) En el sector informal cuando se utiliza en educación por parte de otros profesionales en forma accesorio, y constituyen modelos descriptivos para justificar marcos teóricos con aplicaciones educativas, como lo hacen especialistas en psicología, trabajo social o comunicadores sociales para fines en esos casos particulares de sus trabajos con los métodos propios de sus campos de trabajo.

El perfil profesional de un especialista se integra en forma creciente y paulatina con los valores y habilidades técnicas que tiene su acervo en la cultura universal, los avances científicos y tecnológicos que se consideran necesarios para su desempeño y que encuentran una explicación práctica y especializada en las tareas y actividades operativas es decir las relaciones laborales que ejerce el funcionario en su cargo. Como corpus general, la estructura normativa tanto laboral como institucional particular fija el conjunto de reglas escritas y explícitas que indican cuales son los deberes y las obligaciones del profesional en su puesto de trabajo.

Como explicación operacional, un perfil profesional, es el resultado de todas esas aptitudes, actitudes y normas que se espera debe ejecutar en la realidad laboral; como consecuencia directa de la formación académica, la experiencia de trabajo, los valores que la academia, la sociedad y las instituciones instituyen en forma continua dentro e la familia, en la escuela y la realidad profesional (Ver esquema siguiente).

Esquema 2.1

Contexto profesional del educador

CONTEXTOS HISTÓRICOS

El contexto histórico conduce a un marco de referencia bibliográfico, que explica la evolución social y pedagógica del desarrollo humano base de la realidad presente, en tres niveles de descripción:

↓

I. Filosofía	Técnica	Escuela
II. Ciencia	Tecnología	Universidad
III. Pedagogía	Administración	Ciencias de la Educación

↓

La realidad profesional conduce a:

- I. La producción de perfiles de tipo: Cultural, Académico y Laboral.
- ii. Que tienen como base valores: Sociales, Científicos y Educativos.
- III. Que sustentas las normas en los: Planes de estudio, Manual Descriptivo de Puestos y procedimientos ordinarios de trabajo institucional.

2.1.1 Tipos de perfil.

a) Perfil Cultural.

Se define "*Perfil Cultural*" como el conjunto constituido por la sucesión de estructuras individualizadas que han sido intervenidas por instrumentos de cultura (Henin; 1972) como por ejemplo las obras de arte, la literatura, el lenguaje o los instrumentos técnicos, e indica que una estructura puede graficarse y especificarse con condiciones propias.

El enfoque de estructuras comparadas parte de elementos de orden interno y externo de la entidad estudiada. Henin (1972) indica que el fin de la descripción es la de poner en evidencia las características de los diversos elementos que constituyen una estructura y esto facilita las posibles causas de diferenciación. Este concepto se aplica en el campo educativo, que puede explicar diversos estratos de trabajo en la estructura de una organización y esto permite entender las diferencias que se dan en las instituciones y oficinas que los generan.

La descripción de un perfil indica Olson (1978) es un procedimiento de equivalencia de las propiedades de una estructura con patrones establecidos que lo determinan. Se parte de la experiencia de especialistas para fijar parámetros claros de definición. Esto es importante para esta investigación porque la

necesidad de modelar y simular patrones, permite pautar las tareas y acciones que debe enfrentar en su campo el profesional de la educación.

b) Perfil Profesional.

El conjunto de actitudes de una persona para desarrollarse en un campo profesional está asociado a criterios de desempeño que considera habilidades.

(Espinosa, 2000).

Se determina a través de una unidad de competencia que debe ser capaz de hacer el especialista. Este perfil orienta el deber hacer y el cuándo hacer, de una tarea por parte de la persona o trabajador. Se organiza a través de la unidad de competencia que recoge, la temática que se debe dominar, las habilidades por desarrollar y el criterio que cuantifica o cualifica la habilidad.

El modelo de Espinosa (2000) es así:

❖ Unidad de habilidad

Que explica cuál es el tema que debe dominar el especialista, en términos de metodología es la dimensión.

❖ Habilidad

Es la cualidad que se observará del especialista en ejecución, que corresponde a la variable a estudiar.

❖ Criterio de habilidad

Consiste en cómo se cuantificara o cualifica la habilidad observada y concuerda con el indicador de la variable de investigación.

c) Perfil laboral.

En el campo de la administración de los recursos humanos se ha definido qué debe hacer el trabajador y cómo debe hacerlo a través de los perfiles de trabajo, insertos en los manuales de procedimientos de trabajo (Durán: 1995).

La importancia del perfil laboral según Durán (1995), radica en que es necesario considerarlos particulares, no exhaustivos, ni normativos en sí; pero que la mayoría permiten ver las tareas y naturaleza de los puestos de trabajo en forma práctica y con ello conocer mejor los procesos que se dan en una organización.

Para el caso, el perfil se nutre de información general y se particulariza en el manual de puestos, por lo que su comprensión es útil como sustrato de análisis en el planteamiento del uso, diseño y propuesta de perfiles laborales para la administración educativa costarricense. El perfil laboral es necesario para vincular las competencias y la actividad laboral concreta con lo académico, porque se logra anticipar la definición de conjunto de las labores administrativas en un país, donde por la diversidad de actividades y acciones productivas la gestión administrativa se ha vuelto compleja y diversificada. Un perfil laboral es útil para explicar el nivel de entrada de un funcionario y con esto determinar qué se quiere del trabajo.

El perfil laboral se propone en términos de permanencia, desempeño y aceptación; permite ver la actual validez del administrador en una organización. El perfil como herramienta debe lograr una acción de traslape entre la misión, las jerarquías, los usuarios y la capacidad instalada de la organización educativa a estudiar.

El desempeño de un profesional en el campo de la Ciencias de la Educación tiene como antecedente su formación académica y el grado de madurez personal para tratar asuntos relacionados con otros seres humanos.

El criterio general de la universidad es formar una persona con capacidad crítica, comprometida con su realidad social y dispuesta a encontrar el bien común en toda acción de su desempeño laboral.

El desarrollo de un perfil está vinculado y asociado a los criterios, conceptos y definiciones éticas y morales que la universidad busca. En este contexto académico y empírico de hacer conocimiento se considera los siguientes elementos como mínimos en las actitudes esperadas de un administrador educativo graduado de la Universidad de Costa Rica. En el ámbito de una investigación exploratoria cabe invocar a la regla básica del conocimiento social de que se diseña el perfil partiendo de supuestos que se ven como unidades de la

persona que se integran y son la visión que orienta al profesional durante su desempeño laboral.

Las unidades generales del perfil laboral se describen así:

1. Dispuesto al cambio: como competencia de aceptar modificar sus habilidades en función de la institución que labora o renovación tecnológica que impera.
2. Dominio técnico: como la capacidad de realizar todas las tareas de gestión eficientemente
3. Confianza en su trabajo: que es la competencia de un administrador educativo de realizar sus funciones acordes a sus capacidades.
4. Domino de procesos: como la competencia de realizar con eficacia y prontitud sus actividades de forma integral.
5. Flexible de criterio: los funcionarios del administrador realizando sus tareas buscando mejores condiciones de atención.
6. Dispuesto a trabajar en equipo: como competencia de desempeño en actividades grupales y delegando tareas.

7. Adaptable a las necesidades: como la competencia que presume auto corrección y pautar tareas en función de aquello que es conveniente para la organización. (Durán, 1995)

El uso de perfiles laborales se considera a lo largo del proyecto de investigación para, el estudio articulado de las actividades y tareas de un profesional en su cargo y extrapolar desde los contenidos de los manuales de trabajo las actividades sustantivas que ejerce dentro de sus funciones y deberes cotidianos.

2.2 La normativa de puestos

Uno de los elementos estructurales del proceso de dirección y gestión administrativo de Costa Rica definido en la normativa vigente (Ver Tabla N° 2.1 Estructura normativa de puestos), se determina en el Manual Descriptivo de Puestos Educativos que indica los criterios generales que justifican el funcionamiento del Ministerio de Educación, con las normas de planificación actualizadas en los decretos de funcionamiento institucional.

Se introducen criterios como, la misión, visión y estrategias del Ministerio de Educación Pública que deben aplicarse, en todos los niveles del sistema educativo costarricense , desde la instancia nacional hasta el centro escolar; con la

planificación institucional como proceso, función y principio que se anota con la siguiente descripción del proceso de Planificación Educativo de Costa Rica de conformidad con la norma vigente..

1. La misión del Ministerio de Educación Pública

Garantizar la educación básica, diversificada y universitaria pública de las personas, basándose en el concepto de educación integral como producto social, mediante un modelo de atención dirigido a los individuos, familia y la comunidad en respuesta a los valores, principios y necesidades de la población de la República

2. La visión del Ministerio de Educación Pública

Promover servicios de educación de calidad, calidez, eficacia y oportunidades a toda la población con funcionarios administrativos de dirección, gestión y docencia desde la pre-escolar hasta la universidad

3. Las estrategias del Ministerio de Educación Pública

Adecuado cumplimiento del compromiso social con cobertura nacional pública y privada, de servicios educativos que administra el funcionario jerárquico responsable que parte a lo interno de la institución con el plan institucional, el trabajo de comités, la coordinación con la junta administrativa y junta de educación y en el

caso de entes semifuncionales y privados. Y ejerciendo tareas de inspección, supervisión y control en el ámbito de circuito educativo, dirección regional y con control de calidad educativa en el ámbito central.

Tabla N° 2.1

Estructura normativa de profesionalización de puestos de Costa Rica

Norma	Criterio o elemento normativo
1. Constitución Política	Derecho a la educación y formación profesional
2. Estatuto Orgánico de la UCR- ITC- UNA-UNED.	Reglas generales de formación profesional.
3. Ley Creación CONESUP Universidades Privadas	
4. Planes y programas de estudio de Licenciatura.	Contenidos y procesos de trabajo de funciones y deberes del profesional en formación. Regla General de formación profesional
5. Código de Trabajo.	Derecho y deberes laborales.
6. Código de Educación.	Deberes y funciones profesionales.
7. Estatuto de Servicio Civil.	Tareas y actividades profesionales.
8. Título I y II Estatuto Servicio Civil.	Funciones y deberes profesionales educativos y administrativos.
9. Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil.	Deberes profesionales del sector educativo con su obligación de planificación, organización, dirección y

Norma	Criterio o elemento normativo
	control.
10. Manual Descriptivo de Puestos Administrativos	Determina las funciones de liderazgo, capacidad crítica, dominio pedagógico y competencias administrativas dentro de un esquema de :Rol Social, Ética profesional, perfil Personal y perfil ocupacional.
11. Manual Descriptivo de Puestos Docentes.	Planeamiento, coordinación, dirección, supervisión y otras de índole administrativo relacionados con el proceso educativo
12. Manual Descriptivo de Puestos Técnico Docentes del director o directora.	De deberes y funciones docentes, con su obligación de dirección, coordinación y supervisión. Reglas específicas de una profesión
13. Reglamento de Administración de Centros Docentes de I,II III y IV Ciclo.	Deberes y funciones administrativas con su función de organización planificar, organizar, supervisar, evaluar.
14. Reglamento de Administración de Centros Para universitarios.	Deberes y funciones técnico docentes particulares a la modalidad educativa o servicio.
15. Reglamento Interno Educativo Institucional.	Deberes y funciones internas autorreguladas de control en cadena descendente y ascendente.
16. Reglamento de Trabajo de	Deberes y funciones de control laboral de tareas de

Norma	Criterio o elemento normativo
Puestos Administrativos no docentes. 17. Conserjes. 18. Vigilancia. 19. Comedores.	apoyo educativo de su función de supervisión y administración de recursos.
20. Reglamento de administración de Personal administrativo.	Tareas y actividades del funcionario en cargo administrativo de la función de coordinación
21. Directrices ministeriales.	Reglas generales de trabajo.
22. Circulares Ministeriales.	Reglas nacionales de trabajo.
23. Circulares Regionales.	Reglas específicas de trabajo.
24. Circulares Circuitales.	Reglas singulares de trabajo.
25. Circulares y Memos de la Dirección.	Reglas internas de trabajo institucionales.

2.2.1 Manual Descriptivo Puestos del Servicio Civil Costa Rica: Puesto técnico docente del director o directora.

El ejercicio de una profesión educativa en Costa Rica está regido por dos vías de control de la administración del Estado con el conjunto de reglas de administración general que se sustentan en: la Constitución Política, el Código de Trabajo, la Ley General de Administración Pública, las resoluciones de la

Procuraduría General de la República y los marcos técnicos y académicos que señalan los procesos de trabajo de un profesional y el conjunto de reglas específicas y concretas que se determinan en el bloque de legalidad que define el código de educación , el Estatuto de Servicio Civil, el Manual Descriptivo de Puestos y las reglas de trabajo interno institucionales.

El desempeño de la función docente y administrativa rige en educación, sea público o privado por el principio de legalidad, en cuanto a las reglas de dirección, control, supervisión, planificación y organización que el Estado define en el caso del cargo de administrador educativo. En este ámbito se describen los criterios generales de las funciones de este profesional de conformidad con el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil Docente y Administrativo que se desprende del título I, del Estatuto de Servicio Civil y sus reformas (Ministerio de la Presidencia ,1970).

El Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil de puestos docentes tiene antecedentes formales en 1965,1985,1989 y 1991 donde se habla de las tareas que deben desempeñar el director de colegio, citan Salas y Zamora (1991) que en esencia aborda los papeles y funciones como profesional en administración de la educación.

El análisis de los funcionarios conforme a Werther y Davis cita Salas y Zamora, (1991,p 11), se define a partir del estudio de puestos que conlleva el proceso de obtención, evaluación y organización de lo que hace el sujeto dentro de una organización. Otro criterio se sugiere por elementos que implican insumos, procesos y productos que el administrador y la administradora educativa, articula como proceso funcional resultado de sus habilidades, actitudes e interacciones de la organización educativa.

El análisis de puestos es un medio para:

- a. Comprender al trabajador en su puesto laboral.
- b. Ubicar las personas en un puesto.
- c. Determinar niveles realistas de trabajo.
- d. Identificar candidatos con conocimientos, actitudes, competencias y habilidades pertinentes, que se insertan dentro de un perfil profesional como una unidad integrada.
- e. Planear las necesidades de contenido profesionales futuras.
- f. Definir procesos de dirección y supervisión necesarios.
- g. Regular los mecanismos de trabajo en tareas y productos.
- h. Facilitar la comunicación en las acciones concretas de trabajo.
- i. Completar el proceso de selección, reclutamiento y escogencia de personal idóneo (Salas y Zamora, 1991).

En términos generales, el análisis de puestos busca definir qué hace y cómo hace el funcionario técnico o profesional sus actividades dentro de la institución.

Los estudios de puestos no separan diferencias de entorno laboral, recursos disponibles, organización institucional o factores conductuales de las personas que conforman el entorno educativo, dado que suponen los estudios de puestos, criterios generales de desempeño. Amaro (Salas y Zamora, 1991) indica una lista de seis criterios para el estudio de puestos que implica conocimiento:

- a. Del modelo de institución a que va dirigido el puesto de trabajo a desempeñar.
- b. Del ambiente.
- c. De las condiciones de trabajo.
- d. De la naturaleza del puesto.
- e. De los requerimientos de capacidades.
- f. De las demandas específicas del puesto (Salas y Zamora, 1991;p 19).

Para Chavenato, (1998) existe una estructura de estudio de cargos que implica aspectos internos y externos que abarcan: título, jerarquía del puesto, y atribuciones del funcionario, ubicando en un segundo orden, requisitos personales

del trabajador, responsabilidades y condiciones de trabajo operativas, para los procesos de dirección, uso de tecnología, salario, experiencia previa para el cargo

Los administradores educativos Chavarría y Araya (Citan: Salas y Zamora, 1991;p 87) llevan adelante un estudio que fija criterios sobre las funciones del administrador educativo, que indica cuatro niveles de aplicación técnica de un posible profesional en administración educativa en el Ministerio de Educación Pública en 1984 que comprende: a) perfil ocupacional, b) rol social c) ética profesional y d) perfil profesional

2.2.2. Criterios de evaluación del administrador educativo del Servicio Civil

El Servicio Civil a partir de 1991 utiliza las escalas de apreciación y enfoques conductuales, como forma de evaluar el rendimiento de los funcionarios públicos de educación que utiliza diez dimensiones:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| ○ Calidad del trabajo. | Cantidad de trabajo. |
| ○ Relaciones interpersonales. | Toma de decisiones. |
| ○ Organización del trabajo. | Conocimiento del puesto. |
| ○ Capacidad analítica. | Resolución de problemas. |
| ○ Iniciativa y creatividad. | Asistencia y puntualidad. |

En cada una de las dimensiones hay distintos puntajes que van de 1 a 5 hasta alcanzar una calificación total de 50 puntos. El jefe de servicio es el encargado de evaluar a los subalternos. Estos formularios no se pueden usar con fines de perfeccionamiento y no son útiles para necesidades de desarrollo de la carrera del empleado, dado que son convertidos a una escala de deficiente, insuficiente, bueno, muy bueno y excelente (Servicio Civil, 2005) .

Descripción de las competencias centrales de trabajo

- ✓ Trabajo en equipo.

Todos dependemos unos de otros para ejecutar nuestras labores en los sistemas educativos formales y no formales. El profesional debe desempeñar su labor en un ambiente de comunicación constante, fluida y de respeto mutuo, debe realizar actividades conjuntas que tienen como fin el bienestar del estudiante, cada actividad desarrollada por un miembro del equipo es importante y su conjunto nos llevan a la meta final que es el estudiante en el proceso aprendizaje.

- ✓ Orientación con la misión y la visión de la institución.

Los y las trabajadores(as) (conserjes, guardas, oficinistas, orientadores(as), bibliotecarios(as) y educadores(as) (desde el o la director(a), asistente de dirección, subdirector(a) académico(a), auxiliar administrativo(a) y docentes) brindarán a los

estudiantes una atención integral, tomando en cuenta sus condicionantes de educación y lograr así un trato de calidad y calidez en la atención.

- ✓ Ser un profesional con un alto nivel de integridad.

El profesional trabajará dentro de un marco de ética y decoro, respetando a estudiantes y compañeros de trabajo, cumpliendo a cabalidad con las normas y reglamentos de la institución contratante (pública o privada)

- ✓ Laborará bajo presión con buenos resultados.

El profesional está expuesto a situaciones críticas de tensión y riesgo, para ello se preparará mental y académicamente, asistiendo a cursos de capacitación y entrenamiento de las técnicas y procesos de gestión más modernas, mantendrá la ecuanimidad en los momentos de verdad para poder tomar las mejores decisiones, hará reuniones y programas de entrenamiento con su equipo de trabajo para lograr buenos resultados en los momentos difíciles.

✓

- ✓ Mantiene buenas relaciones laborales

El administrador educativo en calidades de dirección, debe promover acciones, actividades y estrategias de integración que promuevan relaciones

laborales tendientes a tener un buen clima organizacional, sanas relaciones y criterios pro-positivos de trabajo. Es el director una persona abierta al diálogo, a la orientación y a la dirección del personal afable y flexible en el trato diario de trabajo.

A partir del año 1993 se incorpora los criterios indicados en el manual descriptivo de puestos de dirección de centros educativos, que implica la distribución de elementos o rutinas administrativas de trabajo de nuevos procesos administrativos en forma explícita.

Tabla N° 2.2

Competencias profesionales del Administrador Educativo del Servicio Civil de
Costa Rica

Competencias centrales de trabajo	Competencias auxiliares del funcionario en educación
Debe tener los conocimientos generales adecuados para la atención de personal a cargo.	Liderazgo.
Trabajo en equipo.	Toma de decisiones / negociación.
Atención con calidez y oportunidad a estudiantes y padres de familia.	Responsable y puntual.
Debe tener aptitudes de liderazgo en la institución y comunidad.	Manejo y resolución de conflictos.
Compromiso con las metas de la institución y sus grupos formales.	Capacidad de ejercer influencia positiva sobre los demás.
Tienen que orientarse con la misión y visión	Conocimientos técnico y científico

de la institución.	educativos de las materias.
Su enfoque de trabajo se orienta a la gestión eficiente.	Relaciones humanas adecuadas.
Tener conocimientos administrativos generales actualizándolos día a día.	Manejo de informática /computadores.
Tiene que ser un profesional con alto nivel ético/ e integridad.	Seguridad y confidencialidad.
Mantener relaciones laborales adecuadas con los compañeros de trabajo.	Análisis y resolución de problemas.
Laborar bajo presión con buenos resultados.	Manejo de equipo técnico.
Gestor de las necesidades institucionales a instancia superior.	Actualizado en idiomas, tecnología educativa y capacitada en evaluación de personal a su cargo.
Comunicador de los procesos educativos internos y externos.	Planificador y orientado por criterios a priorizar.
Trabajo eficiente.	Manejo de información y divulgación de logros institucionales.
Administración efectiva.	Creativo.

Fuente: Servicio Civil de Costa Rica, (1986), El Manual Descriptivo del Puesto de Director -Directora Imprenta Nacional Costa Rica p.129 -134

2.2.3. El Manual Descriptivo del Puesto del Director-Directora.

El Manual Descriptivo del Puesto de Director -Directora (Servicio Civil,1986, p.129 -134) describe que la naturaleza del trabajo del director que implica la dirección, coordinación y supervisión de las actividades técnicas y administrativas

que se realizan en el centro educativo. Se describen diecisiete tareas de trabajo y cinco adicionales entre 1989 y el año 2004 que implican las funciones generales de un o una director(a) a saber:

- a) Planear, y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución a su cargo.
- b) Asesora y orienta al personal en aspectos técnicos y administrativos.
- c) Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.
- d) Organiza y dirige las actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales, vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.
- e) Promueve la proyección del centro educativo hacia la comunidad.
- f) Evalúa los resultados de los programas bajo responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos.
- g) Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades en la institución.
- h) Asiste a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades y representa a la institución ante organismos públicos y privados.
- i) Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, compañeros, subalternos, alumnos y padres de familia.

j) Asiste a reuniones con supervisores y subalternos para coordinar, mejora métodos, procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos y definir situaciones para el, cambio que de soluciones institucionales.

k) Redacta y revisa informes, instructivos, memorandos, circulares, cartas y otros documentos similares que surjan como consecuencia de las actividades que realiza.

l) Vela porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad.

m) Controla y reporta las fallas del equipo que se emplea para el trabajo en la institución.

n) Supervisa y controla el correcto manejo de valores, archivos, registros, tarjeteros, expedientes, informes, comunicaciones y otros documentos.

ñ) Vela por la correcta aplicación de normas, descripciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.

o) Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.

p) Ejecuta otras tareas propias del cargo.

En el año de 1989 se adiciona los criterios subsiguientes;

q) Atiende la formación de la personalidad de los alumnos, considerando las diferencias individuales e involucra en ellos el cumplimiento de principios

cívicos, morales y buenas costumbres, las normas de conducta y los sentimientos del deber y amor a la patria.

r) Impulsa el acercamiento de los padres de familia a la institución con el fin de que sean asesorados en las técnicas y procedimientos para complementar la formación en el hogar (Adicionado en marzo de 1989 gaceta N° 54 el punto q y r).

En 1998 se incorpora la función de vigilancia del currículo en cumplimiento de la Ley 7600 de:

s) Vigilar y facilitar la administración del currículo en igualdad de condiciones para todos los estudiantes (Adicionado de la Ley 7600 ,1998) respetando las diferencias individuales.

Y en el año 2004 se incorpora una función de compulsión y tutela del director por asuntos de acoso sexual y protección los estudiantes

t) Comunicar y tramitar ante las autoridades competentes cualquier agresión física, emocional, sexual hacia los estudiantes, entre los estudiantes o de los estudiantes, administrativos y docentes dentro y fuera de la institución (Adicionado del Código de la Niñez y la adolescencia y sus reformas 2004).

u) Tutelar y vigilar los derechos de los estudiantes en la institución (Adicionado Código Civil y sus reformas 2004).

En un segundo punto de descripción, en el manual se explican las condiciones organizacionales y ambientales de trabajo que corresponden a siete criterios:

1. Supervisión recibida, lo cual indica que trabaja con independencia, siguiendo la política del Ministerio de Educación Pública. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, la eficiencia por el eficaz y eficiencia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos.
2. Supervisión ejercida, que implica organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo a personal docente, administrativo docente y administrativo y es responsable del eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignada.
3. Responsabilidad por funciones. la naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupan esta clase de puesto la aplicación de principios y técnicas correspondientes para planear, coordinar, dirigir y supervisar actividades técnicas y administrativas que se realizan en la institución. Debe guardar compostura y recato dentro y fuera de la institución, observar una conducta acorde a su condición de educador, así como cumplir toda disposición emanada de las autoridades.

4. Responsabilidad por relaciones de trabajo, la actividad origina relaciones constantes con funcionarios, estudiantes y padres de familia por lo que deben ser atendidos con tacto y discreción.
5. Responsabilidad por equipo y materiales, el director es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, los instrumentos y materiales que posee la institución para el cumplimiento de las actividades.
6. Condiciones de trabajo, por las funciones y responsabilidades, le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y trasladarse a diferentes lugares del país. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado de su cargo.
7. Consecuencia de error. Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de alta consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

Características personales.

Se indica que el director o directora debe tener la habilidad de:

1. Ser discreto con respecto a los asuntos que le asignen.
2. Tratar en forma cortés y satisfactoria con el público.
3. Ser Analítico.

4. Resolver situaciones imprevistas.
5. Redactar.
6. De organizar y dirigir el trabajo del personal subalterno.
7. De mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de la especialidad.
8. De buena presentación personal.(Servicio Civil .1986)

El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en 1986, propone un “perfil del administrador de la educación” que constituye cuatro factores, con gran cantidad de aspectos que llega a ciento diez, según los papeles asignados.(Manual Descriptivo de Puestos Administrativos ; Servicio Civil,1986)

1. Rol social con veinte y seis características que se centran el perfil social como un funcionario responsable, líder, ejecutivo, con iniciativa, comunicativo, leal, sensible, con vocación, respetuoso de la norma, flexible, participativo y humanista
2. Ética profesional que describe dieciocho características que implican una ética personal y profesional con apego a la institucionalidad costarricense, con capacidad crítica, diligente, juiciosa, prudente, servicial , ejemplo de valores positivos, respeto a la jerarquías y eficiente administrativamente

3. Perfil personal , es el más extenso grupo con cuarenta y nueve criterios , que inicia con salud mental, poseedor de conocimientos técnicos, persona auto controlada, discreto, segura en su actuación, con dominio pedagógico amplio, estudiosos de la realidad nacional, dominio del estatuto de Servicio Civil y reglas conexas, conocedor de criterios de evaluación de personal, manejo de inventarios y recursos institucionales, independiente, sociable, estudios a la legislación y aplicación adecuada de las políticas que implican , conocimientos didácticos y modos de comunicación adecuados siempre

4. Perfil ocupacional, remite a 17 características que agrupan las funciones administrativas, educativas y técnico docentes con base en criterios de planificación real, toma de decisiones confiables, organización de los recursos con la evaluación periódica de la institución, aplicar adecuadamente los reglamentos y acciones del currículo, resolver asuntos de disciplina, comunicación e información institucional, asesora en el campo curricular gestionar recursos de toda índole a favor de la institución, atender consultas y realizar todo tipo de estudio técnicos para determinar procedimientos administrativos necesarios y efectivos.

Requisitos de ley

- ✓ Estar colegiado, con cinco años de servicio docente, bachiller en educación, con grado de licenciado en administración educativa, concursar en el puesto y pasar la entrevista del Servicio Civil

- ✓ Ser graduado con grado de licenciado en administración educativa o tener maestría en administración educativa incorporado e inscrito al colegio profesional respectivo para puestos docentes en propiedad.

- ✓ Compromisos contractuales: debe basarse en el título I del estatuto de Servicio Civil de la República de Costa Rica.

2.2.4 La función administrativa de director(a) de centro educativo

“Un puesto ocupado o vacante, estará formado por el conjunto de tareas y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo “(Ministerio de Educación Pública, Manual Descriptivo de Puestos Docentes. 1993;p 6)

Se clasifica el puesto de director como: director 1, 2 o 3, cuyas tareas no difieren entre cada puesto y para diferenciarlos entre sí se utiliza un parámetro por número de alumnos matriculados, por ende cantidad de personal a cargo y un plus salarial superior por tamaño de institución.

Conforme al manual "*el puesto administrativo docente es donde se realizan labores de planeamiento, coordinación, dirección, supervisión y otras de índole administrativo relacionados con el proceso educativo*" (Ministerio de Educación Pública -Manual Descriptivo de Puestos Docentes 1993;p 3) y que describen en forma singular en las páginas 129 a 134 del citado manual.

En resumen se organiza la labor del administrador educativo en:

- i. Naturaleza del trabajo.
- ii. Tareas concretas de trabajo de 17 en total.
- iii. Condiciones organizacionales y ambientales de la institución educativa.
- iv. Supervisión recibida.
- v. Supervisión ejercida.
- vi. Responsabilidades por:
 - a. Funciones.
 - b. Relaciones de trabajo.
 - c. Equipos y materiales.
- v. Condiciones de trabajo.
- vi. Consecuencias de trabajo.
- vii. Características personales del administrador educativo.
 1. Requisitos.
 2. Requisito legal.

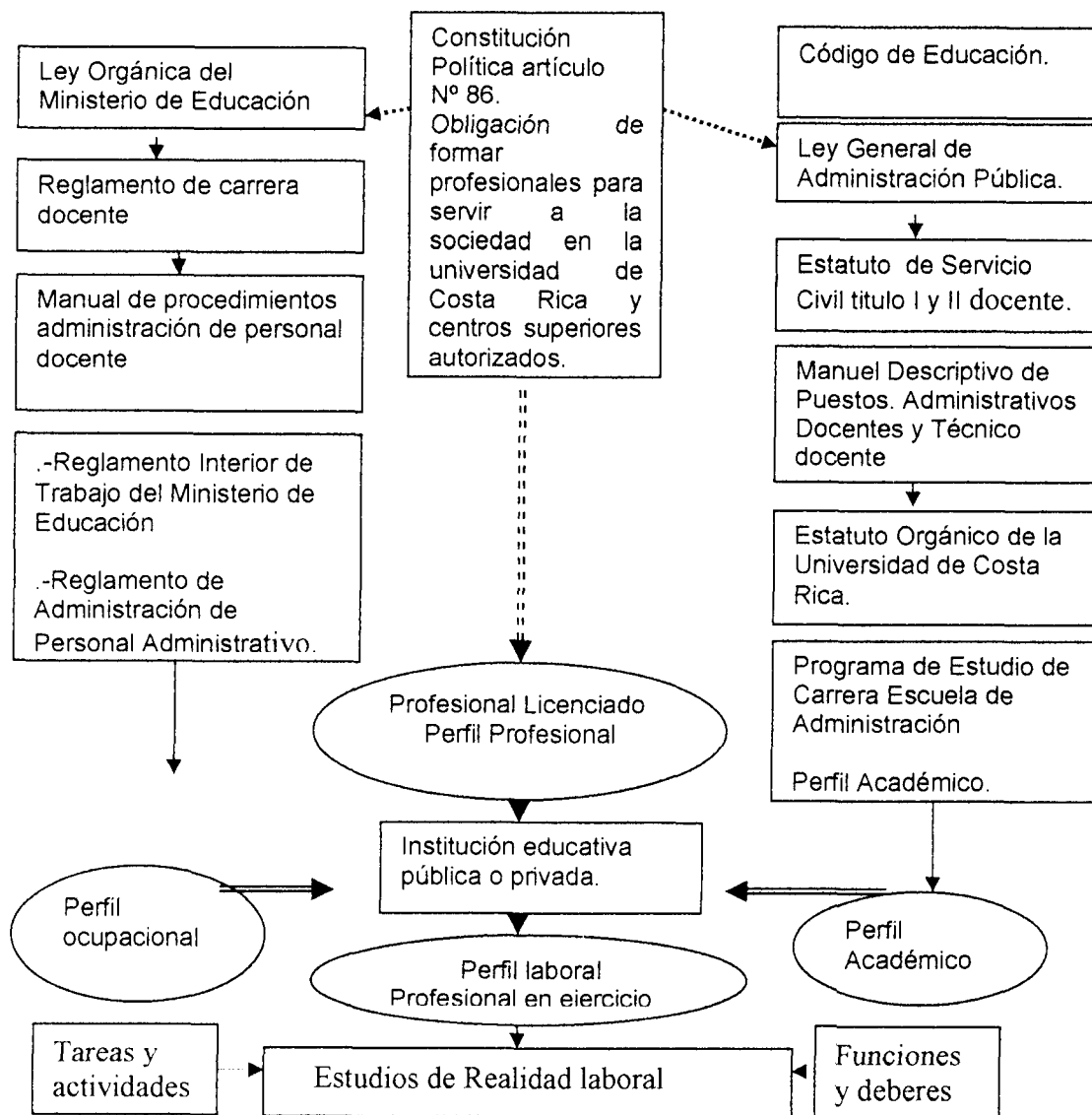
Que conforme a la naturaleza de los puestos de administrador educativo asume funciones como dirección, coordinación y supervisión de las actividades técnico docente y administrativas que se realizan en un centro educativo.

Para el caso del estudio de la concordancia entre la formación académica y la normativa laboral técnico docente a lo interno del Ministerio de Educación Pública, se ha retomado elementos de lealtad, orden, responsabilidad, deber de obligaciones y criterio técnico que se desprenden del Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil y que es asociado a la Ley General de Administración Pública.

Formalmente la estructura de las funciones y deberes de un administrador educativo en la función pública se adosan según la norma descrita así:

Figura N° 2.1

Modelo del bloque de legalidad afín al proceso de formación profesional y desarrollo laboral de la administración educativa.



NOTA: La figura anterior orienta la estructura de relaciones que emanan desde la Constitución Política en el artículo 89, la obligación del estado de formar profesionales en educación, y las normas generales que vinculan funciones profesionales que abarcan el quehacer educativo, evocando los perfiles que subyacen en los planes de estudio, los manuales descriptivos de puestos y la realidad laboral.

2.3 El programa de carrera de licenciatura en administración educativa.

El estado de la cuestión indica que los cambios de la oferta educativa de formación profesional en Administración Educativa con ofertas académicas de licenciatura y maestría en 21 universidades públicas y privadas hacia finales del año 1999 y el crecimiento desmesurado de graduados de esta especialidad y de todos los campos profesionales en general producto de la existencia de 56 universidades en Costa Rica, hacen que tome relevancia en nivel general para la Universidad de Costa Rica, la definición de políticas de revisión de la oferta académica de la Universidad en contexto con las demandas del mercado laboral nacional y se hace necesario la revisión de los perfiles profesionales del graduado de la Universidad.

2.3.1 El perfil del graduado de la Universidad de Costa Rica.

El plan de estudios de carrera de la Escuela de Administración Educativa (1993;p 17), define el perfil profesional como las características generales de un profesional necesario para ejercer adecuadamente las funciones que le correspondan en el desempeño de la misma.

Se indica qué conocimientos, actitudes y valores son viables como perfil profesional, cuando se diseña partiendo de dos fuentes: las características de la práctica laboral y los fundamentos teóricos. La administración y la pedagogía

implican criterios de simetría, orden y armonía que sustentan la ciencia educativa dentro del área administrativa educativa.

✓ Perfil Académico

La formación universitaria tiene la tarea de dar las competencias mediatizadoras para el mundo objetivo, social y subjetivo (Tapia, 1994).

El plan de estudio tiene la definición de objetivos, áreas de conocimiento, líneas curriculares y una estructura secuencial de cursos que ordena el qué va a aprender y cómo se enseña. Y dentro de los elementos de diseño curricular implica un perfil de salida, es decir lo que se define como un perfil profesional que entrega los elementos generales de un currículo. (Centro de Evaluación Académica, Universidad de Costa Rica, 1992).

Un perfil es una práctica concreta y científica con vínculos entre la formación universitaria (perfil académico) y las necesidades sociales perfil profesional. (Tapia, 1994).

El perfil laboral se convierte en una vía de conexión de la realidad social y la racionalidad académica.

El perfil profesional tiene una estructura interna que Tapia (1994) describe en cinco niveles a saber: 1) Ocupacional, 2)Cognitivo, 3) Operativo, 4) Personal y 5) Curricular .

Cada nivel determina un valor o categoría de análisis que permite adicionar en conjunto cuales son los procesos, funciones y principios que determinan el ámbito de acción de un profesional en educación con cargo de administrador o administradora educativa que son ajustados dentro de este marco teórico a la realidad educativa de Costa Rica.

1) Nivel Ocupacional

En principio la administración educativa y sus profesionales se preparan para desempeños en los tres niveles del sistema educativo, esto es en nivel central que involucra tareas de planificación y políticas a escala nacional; en el nivel intermedio con tareas de enlace, coordinación y comunicaciones entre las regiones y sub regiones educativas y en el nivel institucional como funcionarios de dirección y ejecución de la administración del currículo dentro de la políticas nacionales

2) Nivel funcional

Las funciones de los administradores y las administradoras educativas tienen fundamento en las ciencias de la administración, las ciencias de la educación y la

realidad concreta laboral. Implica desde la ciencia administrativa pura las funciones y los procesos derivados de dicho saber:

Tabla N° 2.3
Funciones administrativas generales.

Principio de gestión educativo	Función administrativa de gestión	Proceso administrativo de gestión
Planeamiento Educativo	Planificación. -Planeamiento educativo. -Plan operativo. -Planear presupuesto.	Planear las acciones globales y generales a ejecutar en el ciclo o micro ciclo educativo respectivo de conformidad con el orden y políticas públicas de educación nacionales y regionales.
Evaluación administrativa	-Nombramiento junta o patronato escolar. -Instalación de asociación de padres o patronato escolar.	Elabora e interpreta informes comunales, técnicos y instructivos que exige la ley.
Organizar tareas	Organización. -Organización planta física. -Distribución de lecciones. -Distribución de responsabilidades por departamento. -Organización sistema de comunicación y gestión de	Organizar el trabajo de los recursos humanos y materiales Comunicar las actividades, tareas y circulares de las instancias superiores.

Principio de gestión educativo	Función administrativa de gestión	Proceso administrativo de gestión
	informes.	
Organizar personal	Organización horarios de personal administrativo y de apoyo.	Distribución de cargas de trabajo y horarios propios de la institución.
Dirigir personas	Dirección. -Coordinar comités.	Coordinar el trabajo de grupos, equipos, comités y departamentos de la institución.
Dirige grupos	-Dirigir personal administrativo. -Atender consultas y resolver a padres, estudiantes, personal y autoridades superiores.	Dirigir el proceso administrativo y técnico de conformidad con la modalidad o nivel.
	Control. - Comunicar tareas y actividades didácticas.	Supervisar, las tareas, acciones, actividades, instrumentos del personal, estudiantes y relaciones con la comunidad.
Controlar recursos	- Verificar presupuesto y requerimientos administrativos y didácticas.	Evaluar el proceso educativo en forma integral.
Coordinar cronogramas	- Ejecutar y distribuir efemérides, calendario escolar y valorar	Coordinar la práctica pedagógica.

Principio de gestión educativo	Función administrativa de gestión	Proceso administrativo de gestión
	rendimiento escolar y técnico docente.	
Supervisa resultados	- Sistematizar reorientar e informar resultados del proceso educativo.	Informa y comunica resultados académicos y de gestión.
Lidera la institución	- Promueve la integración comunal y familiar al logro de las metas educativas de los estudiantes y de la institución.	Es líder pro activo y comunicativo con la comunidad institucional.
Dirigir y aplica las normas	-Interpreta y aplica.	Debe interpretar y aplicar los manuales de gestión, control y trámite sobre acoso sexual, procedimientos disciplinarios, formulas de becas, gestión de equipos, supervisión de personal administrativo, aplicación de pruebas nacionales y normas de evaluación y disciplina estudiantil.

FUENTE: Tomada en forma de esquema del Manual Descriptivo de Puestos Servicio Civil ,2003

3) Nivel personal

Se describe en general algunas de las condiciones personales y profesionales que un (a) profesional debe tener como guía y esquema genérico de acción, que se indica así: iniciativa, confianza en sí mismo, sensibilidad social,

respeto por las personas, capacidad para dirigir grupos, comportamiento ético, compromiso de gestión y capacidad para tomar decisiones.

4) Nivel cognitivo

El profesional o la profesional en administración educativa debe tener los conocimientos, adecuados de las funciones administrativas y educativas ya descritas que se conjugan en tres áreas en las que se debe instruir, capacitar y formar este profesional: pedagógica, administrativa e investigación

1. Área pedagógica proporciona conocimiento que permita administrar el desarrollo humanista de la población estudiantil y profesional de los docentes. Se estudia desde la teoría educativa las bases filosóficas- políticas, epistemológicas, axiológicas y socio-antropológicos de la Educación. A nivel práctico el estudio de los modelos curriculares en formas y procedimientos para conducir el proceso de enseñanza
2. Área investigación con desarrollo instrumental teórico- metodológico del proceso investigativo. Promueve la actitud científica en estudiantes y luego egresados para enfrentar problemas educativos generales o concretos dentro de la institución en forma sistemática y objetiva de los problemas que enfrente en el ejercicio de la profesión.

3. Área administrativa con los criterios, conocimientos y destrezas del proceso administrativo, la teoría administrativa con aplicación a la institución educativa. Orientado a administrar los recursos, físicos, técnicos, didácticos, humanos, financieros y curriculares

5) Nivel curricular

La malla curricular de la carrera de Administración Educativa de la Escuela de Administración Educativa divide el plan de estudios en catorce materias con una carga académica de 36 créditos, separada en tres semestres académicos de 16 semanas lectivas y con la obligación de matricular el seminario de graduación de trabajo final, para la aprobación final del informe final de graduación, en cuatro modalidades de investigación por escoger por el estudiante egresado

Nivel operativo

Define los objetivos generales del plan de estudios de licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa y Administración de Programas de Educación No Formal. Para ingresar al programa de estudios se debe ser bachiller universitario en educación, solicitar ingreso y aplicar una entrevista en la unidad académica con docentes de la escuela. Se distribuye en una estructura programática, los cursos con una descripción individual del curso, los

objetivos generales y específicos, los contenidos, la metodología recomendada y el sistema de evaluación y la bibliografía de referencia

2.3.2 El programa de estudios de la carrera de licenciatura en ciencias de la educación

El plan de estudio de licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa y en Educación de Adultos data de 1963, cuando la estructura curricular pertenece sin diferenciar a la Facultad de Educación y que cambia a la Escuela de Administración Educativa cuando esta se funda como una unidad académica separada, dentro de la facultad, con otras escuelas como, formación docente, orientación, enseñanza especial en el año 1974. (Universidad de Costa Rica .1974, Art. 81,p 48)

2.3.2.1 La Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica contexto actual.

La administración educativa (Salas, 2002), tiene como objeto de estudio la organización educativa y dado que existe una estrecha relación entre la ciencia administrativa y las ciencias de la educación es que toma significado el estudio de las funciones del administrador educativo en los diversos niveles jerárquicos de la organización educativa. Técnicamente los estudios de comportamiento

organizacional implican en el ámbito académico y laboral, la valoración de las tareas del profesional que se describen en: el perfil profesional empírico o real, en los estudios de competencias, en los análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas –FODA- de profesionales e incluso con estudios longitudinales de vida del profesional.

Indican Turban y Sepehri (1986), no todas las organizaciones pueden tener un experto para resolver todos los problemas de la organización o para hacer evaluaciones del funcionamiento de la organización; pero que sí se pueden tener métodos comparables que resumen esquemas orientadores en principio de: control de operaciones o de planificación estratégica; en forma estructurada, semi estructurada y no estructurada de la organización con aportes concretos de la investigación cualitativa y cuantitativa como imperativos.

Por lo que la evaluación de las personas, en las organizaciones educativas es un proceso dirigido a la determinación de la magnitud cualitativa y cuantitativa del fenómeno de administrar un centro educativo.

Como resultado de ello se pueden proponer alternativas de respuesta del sujeto u objeto de estudio (Hernández, 2003; 3) y se hace en el caso de la administración educativa frente a dos elementos: uno formal mediante el estudio de las estructuras curriculares y administrativas desde la forma y contenido -del

programa de estudio de la carrera de licenciatura de administración educativa para el caso de este proceso de investigación - y uno no formal -con criterio estructurado y no estructurado de entrevistas y cuestionarios, a los actores sociales del proceso educativo en todos los ámbitos de observación de tareas, actividades y funciones que versan en relación directa con el funcionamiento institucional del profesional en cargo de director o directora y las expectativas de los actores sociales sobre el impacto del ejercicio profesional en la realidad institucional – como metodología de investigación *in situ* en calidad de investigadores no participantes etnográficamente definidos.

2.3.3 Estructura de la carrera de administración educativa.

El plan de estudio, está estructurado por áreas de desarrollo socio-educativo, investigación y práctica profesional administrativa, que organiza los 14 cursos del programa de estudio en planificación, supervisión, recursos humanos; epistemología, investigación, tecnología, comportamiento organizacional y sociología educativa.

La carga académica es de 32 créditos universitarios, e implica modalidad de graduación con una investigación tipos: tesis, seminario o proyecto de graduación. Cada curso se conforma con una descripción general del curso, un conjunto de objetivos generales y específicos, la estructura específica de

contenidos de cada materia afines a los objetivos, la metodología educativa de los cursos, el proceso evaluativo, una bibliografía general del curso y un cronograma de trabajo.

En lo relativo al cuerpo docente se cita de acuerdo a los programas, que el 100% de los docentes son licenciados, el 80% tiene grado de maestría y al menos el 25% de los docentes en régimen tienen grado de doctorado o citan estudios doctorales en educación.

Operativamente se citan en todos los programas habilidades curriculares y de formación académica con ajuste a la taxonomía de los objetivos educativos de Benjamín Blonn (1983) de: análisis, descripción, aplicación, diseño, comprensión, resolución, evaluación que son propias de todo profesional e intrínseco de toda persona inserta en procesos educativos.

Finalmente se cita a lo largo del periodo la incorporación de un curso afín al interés mediatizado en cada generación de estudio, con temas afines a la administración educativa como: administración de la gestión de juntas administrativas, contabilidad, o elaboración de horarios académicos.

2.3.4 Objetivos del plan de estudio

Los objetivos del plan de estudio son aprobados dentro del programa de reformas de la Escuela de Administración Educativa (1993;p 21-28),

1. Formar profesionales capaces de administrar instituciones o procesos educativos a favor de la comunidad
2. Ofrecer criterios y conocimientos sólidos en el campo de la teoría y la técnica administrativa educativa
3. Orientar el desarrollo de criterios y capacidad de liderazgo de futuros administradores
4. Formar profesionales con espíritu crítico para llevar a la práctica procesos de planificación y organización institucional
5. Ofrecer oportunidades metodológicas y prácticas para que el futuro administrador educativo pueda desarrollar su potencial creativo de procesos educativos y administrativos

2.3.5 Organización programática

Formalmente el programa de estudios de carrera se ordena por nombre de curso, créditos académicos, contenido del curso, semestre, objetivos del curso,

evaluación, bibliografía, cronograma y metodología de trabajo académico y horario de atención del docente.

Tabla N° 2.4
Organización programática del plan de estudios

Área / Nombre del curso y créditos	Contenido del curso.
Pedagógica	
Sociología de la educación. 3 créditos.	Permite la reflexión sobre la educación como factor de reproducción o cambio social.
Epistemología educativa 3 créditos.	Plantea la discusión alrededor del problema del conocimiento científico en educación, la forma, sus aplicaciones y las consecuencias.
Tecnología educativa. 3 créditos.	Parte del criterio de diseño de la instrucción en el marco de la teoría de sistemas y de la comunicación.
Área de investigación.	
Principios de investigación. 3 créditos.	Ofrece el instrumental teórico- metodológico de la investigación cualitativa y cuantitativa.
Taller de investigación. 2 créditos.	Coadyuvará con la elaboración de informes y diseño de investigación educativa.
Área administrativa.	

Área / Nombre del curso y créditos	Contenido del curso.
Fundamentos y desarrollo de la teoría de la administración de la educación. 3 créditos.	Plantea el estudio de la evolución, etapas y enfoque crítico de la teoría de la administración educativa.
Sistemas de Información para administración educativa. 2 créditos.	Proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un sistema de información en lo conceptual, metodológico y operativo que permita establecer indicadores del servicio educativo.
Planificación y desarrollo en la administración educativa. 3 créditos.	Se ubica desde la perspectiva de la planificación y desarrollo de la gestión administrativa con criterio estratégico y luego la planificación sistemática y participativa como procedimientos positivos del desarrollo del currículo.
Supervisión y evaluación en la administración educativa. 3 créditos.	Se da las bases necesarias para el seguimiento, desarrollo, supervisión y evaluación del manejo de los aspectos curriculares, los recursos financieros, físicos y operativos.
Administración de recursos	Brinda conocimientos y el instrumental para la

Área / Nombre del curso y créditos	Contenido del curso.
<p>humanos en el sistema educativo.</p> <p>3 créditos.</p> <p>Comportamiento organizacional en educación I</p> <p>3 créditos.</p>	<p>formación científica y humana del administrador educativo, dirigido hacia una conducción efectiva de los miembros de la organización.</p> <p>Busca desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes positivas en relación con la dirección de personal.</p>
<p>Comportamiento organizacional en Educación II</p> <p>3 créditos.</p> <p>(Eliminado de desde el año 2003).</p>	<p>Orienta un enfoque de los aspectos formales e informales presentes en el comportamiento organizacional, desde la estructura fines y políticas de educación, así como las estrategias que se generan en una institución educativa.</p>
<p>Taller I.</p> <p>1 crédito.</p> <p>(Eliminado desde el año 2003).</p>	<p>Busca dar herramientas prácticas sobre temas afines de la institución educativa.</p>
<p>Taller II.</p> <p>1 crédito.</p>	<p>Promueve el dominio instrumental con temas específicos de presupuesto.</p>

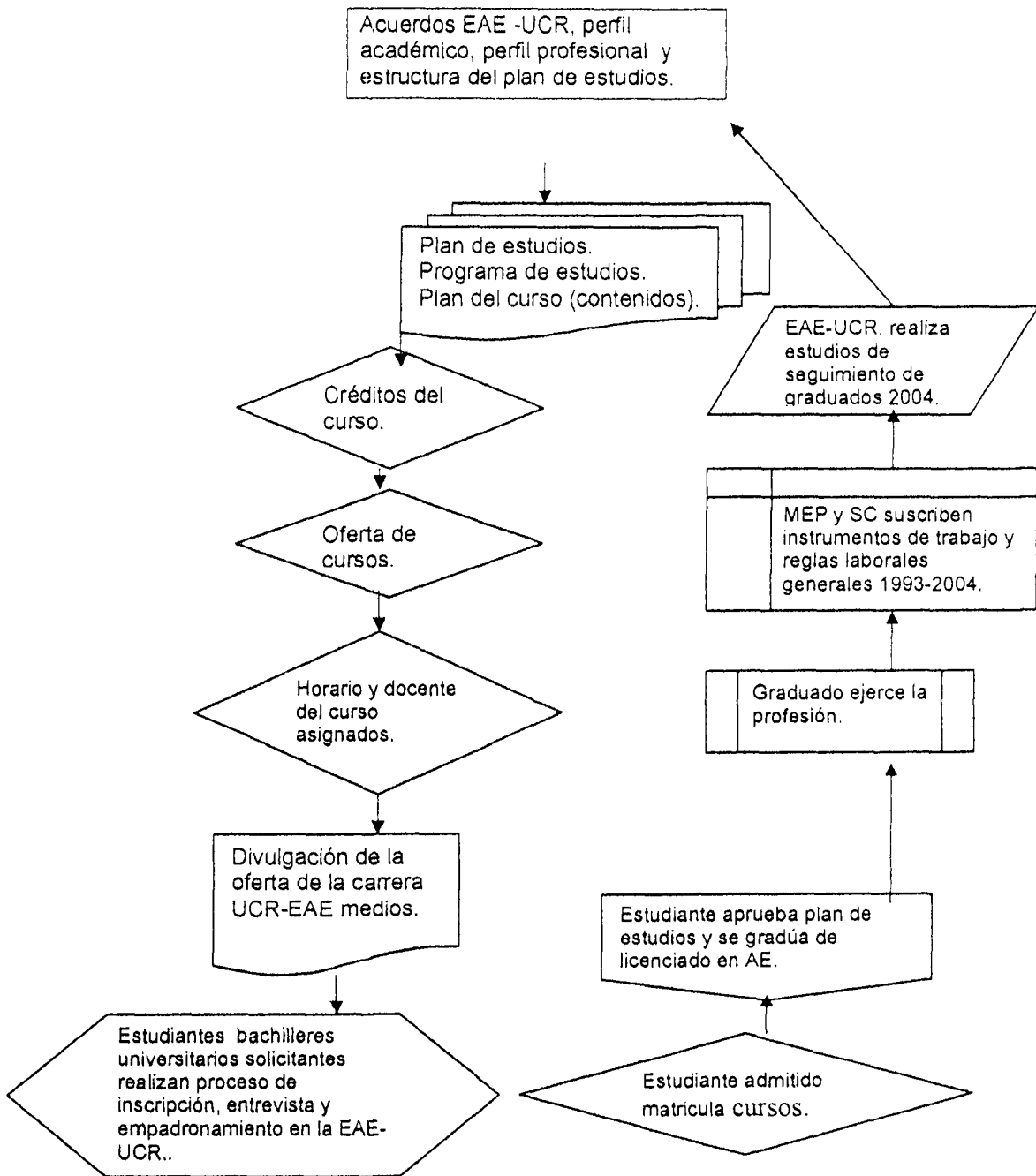
Área / Nombre del curso y créditos	Contenido del curso.
(Eliminado desde el año 2003).	

FUENTE. Plan de estudios de carrera Escuela de Administración Educativa UCR, 2004-Vigente hasta el año 2002-

Esta estructura de estudios se modificó, por acuerdo de asamblea de escuela en abril del 2002, con la eliminación de los cursos de taller I y taller II, e incorporación del curso de proceso de gestión legal educativa con el estudio del ámbito legal, del sistema educativo de Costa Rica y es considerado como un contenido y conocimiento necesario dentro del esquema de estudio del perfil profesional que tiene respuesta directa en el perfil académico de la carrera en la Universidad. de Costa Rica.

Figura N°2.2

Esquema conceptual de la estructura del proceso de ingreso, estudios conclusión del plan de estudios de carrera de la Universidad de Costa Rica.



FUENTE: Plan Operativo estratégico Escuela de Administración Educativa UCR 2003-2007

CAPITULO III

CAPÍTULO III

3 Metodología

3.1 Criterios metodológicos

El presente capítulo de metodología incluye y describe la estrategia seguida en el trabajo. Se dedica un apartado, para explicar cómo y por qué se escogió del proyecto de investigación, los procedimientos, técnicas, instrumentos aplicados en el trabajo de campo y comenta las características de la población de estudio, modelo de participación y criterios de participación para los sujetos informantes, de conformidad con la reglas de conocimiento informado de investigación científica y social.

3. 2.Tipo de investigación.

El tema de las funciones y deberes del administrador y administradora educativa es una problemática que ha sido abordada con poca profundidad en las fuentes de investigación bibliográfica que remiten a dos estudios afines al perfil profesional del administrador educativo. De ahí que la presente investigación se considera exploratoria (Hernández, 2003,p 58), dado que el objeto de estudio no ha sido abordado antes con vínculo a los planes de estudio de carrera desde la óptica de los graduados en el ámbito profesional.

El análisis de los resultados y conclusiones del proyecto investigación se realiza bajo los criterios del enfoque cualitativo y la reflexión crítica de los autores de este informe.

3.3 El procedimiento de recolección de datos.

Para la recolección de los datos se procedió de la siguiente manera:

1. En la fase de diseño de la investigación se procedió a consultar la existencia de investigación afín al tema en el Sistema de Información y Documentación Bibliográfica de la Universidad de Costa Rica, documentando los trabajos finales de los graduados de carrera de 1997 a diciembre del 2004 inclusive.
2. En la fase de validación de instrumentos, se elaboró instrumentos para su aplicación en forma de estudio piloto con veinte estudiantes de carrera del I semestre del 2004, en la sede regional de Paraíso y se consultó a tres docentes de la carrera, quienes emiten sus criterios y sugerencias sobre el contenido de los instrumentos
3. En la fase de trabajo de campo, se procedió durante el segundo semestre del 2004, a confeccionar una base de datos de los sujetos de

investigación graduados entre 1997 y el año 2003, con las fichas de información del estudiante de la unidad administrativa de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica (Nómina de graduados período 1997-2003 Oficina de Registro Universidad de Costa Rica). Se llamó telefónicamente a todos los egresados indicados y se documentó con base en datos, su estado laboral, función y posibilidad de participación.

4. Se abre el libro de diario de investigación, por la directora de Escuela de Administración Educativa, para consignar todas las visitas, hora, día, lugar, persona visitada e institución, con la firma y sello del funcionario consultado (Diario de Investigación tomo I y II de los investigadores).
5. Se auto-aplican los dos instrumentos modalidad cuestionario cerrado y el cuestionario abierto se llena en forma conjunta entre el sujeto informante e investigadores en la última visita programada con los sujetos informantes.
6. Se toma fotografías y se graba la entrevista no estructurada con criterio informativo, de los sujetos informantes y con carácter informativo y prueba documental de dicha actividad, que se pueden consultar a texto completo con los investigadores.

7. Se solicitan documentos de planificación institucional elaborados por los sujetos informantes y se elabora un índice general de documentos con la descripción de forma y contenido.
8. Ordenados y clasificados los datos, se elabora un expediente de investigación para cada sujeto e institución visitada de datos primarios que son base del informe de investigación.

3.3.1 Las técnicas de investigación

Las técnicas de investigación aplicadas se distribuyen en:

- ✓ Encuesta.

Una encuesta telefónica con una ficha de cuatro preguntas cerradas sobre la ubicación laboral y cargo administrativo donde laboran profesionales graduados,

- ✓ Ficha profesiográfica.

Una ficha profesiográfica con ocho preguntas que indican características laborales, años de servicio, cargo, estudios y grupo profesional.

- ✓ Trabajo de campo para observación de actividades.

El trabajo de campo, consiste en un proceso programado, de al menos tres visitas individuales a los sujetos informantes y dos de observación del funcionamiento laboral e institucional del sujeto observado.

- ✓ La observación no participante.

La observación no participante es una categorización propia de las técnicas cualitativas que implica la observación de las actividades y tareas de las personas informantes, en la que el investigador no interactúa con los sujetos o acontecimientos observados.

- ✓ Protocolo de análisis documental.

Consiste en el trámite de solicitud, fotocopiado, análisis de la forma documental, y valoración técnica del proceso administrativo a que refiere con su elaboración la documentación disponible en las instituciones visitadas.

- ✓ Protocolo libro de diario de visitas.

Se registra en el documento las rutinas administrativas ejecutadas por los sujetos informantes, Se anotan día, lugar, fecha, institución, persona o situación observada o instrumento consultado, firma, sello y asunto tramitado del informante en la investigación de conformidad con el protocolo de visita institucional. (Ver anexo: Instrumentos aplicados).

- ✓ Estudio documental de instrumentos de gestión de la dirección.

Consiste en la recopilación, lectura y análisis de los documentos de planificación, gestión y recepción que el director elabora y tramita producto de su actividad de administración educativa.

- ✓ El cuestionario.

El cuestionario, es un instrumento, donde se ordenan las tareas, actividades y funciones técnicas del administrador educativo, que son consultadas por medio de una escala de diferencial semántica. Como técnica de investigación los cuestionarios, buscan recoger las opiniones y percepciones de las personas informantes con un grupo de criterios sobre

el tema de estudio, que plantea juicios de valor, criterios técnicos y principios generales en estudio

En la investigación realizada se aplican dos cuestionarios que se orientan: uno en el tema de los procesos y principios administrativos y el otro a valorar las percepciones y opinión sobre su paso como estudiantes de licenciatura en la Universidad de Costa Rica.

El cuestionario de organización y dirección institucional recaba los criterios de los directores y directoras sobre el modelo de organización y criterios de dirección que aplica en la institución con afinidad a los procesos administrativos respectivos de orden y supervisión general, con diez preguntas que describen elementos básicos de organización institucional y control institucional.

3.3.2 Instrumentos

Se dispuso la aplicación de los siguientes instrumentos que se suscriben en el anexo N° 2 de Instrumentos aplicados.

- 1) Encuesta de localización de los y las profesionales participantes.
- 2) Ficha de identificación del profesional informante.

- 3) Cuestionario de auto-evaluación académica.
- 4) Cuestionario de funciones administrativas.
- 5) Cuestionario de organización y control administrativo.
- 6) Protocolo de análisis documental.
- 7) Entrevista no- estructurada de visita inicial a profesionales informantes.
- 8) Protocolo: diario de vistas institucional. (Ver anexo: Instrumentos)

Tabla N° 3.1

Instrumentos aplicados en el trabajo de investigación

Formula	Asunto	Dirigida	Nivel
E-1	Encuesta de localización de graduados con identificación de lugar de trabajo, puesto, cargo, e interés de participación en el proceso de investigación.	Todos los graduados de la carrera Escuela de Administración Educativa periodo 1997-2003.Regiones educativas de Cartago, San José, Alajuela, San Ramón, Heredia, San Carlos, Puntarenas , Limón y Turrialba	Individual
F-A	Información general del sujeto de investigación.	Administrador(a) educativo(a)	Individual.

Formula	Asunto	Dirigida	Nivel
F-1	Matriz de criterios a observar en la institución de 10 criterios de los proceso de organización y control institucional.	Administrador educativo(a) Investigadores.	(a) Individual y en grupo.
F-2	Auto evaluación del administrador(a) educativo(a) egresado académica de 14 criterios.	Administrador(a) educativo(a).	Individual.
F-3	Auto-evaluación administrativa del o la egresado(a) de 17 criterios.	Administrador(a) educativo(a).	Individual.
F-4	<i>Criterios de la entrevista no estructurada a directores(as) de centro educativo con 6 criterios.</i>	<i>Administradores(as) educativos(as) de Cartago, San José y Alajuela.</i>	<i>Individual.¹</i>
F-5	<i>Criterios de la entrevista a expertos funcionarios</i>	<i>Docentes universitarios de la UCR, funcionarios de la</i>	<i>Individual.</i>

¹ La formula F-4 y F-5 es una referencia de validación que se aplico para orientar el proceso de trabajo de campo, los criterios y opiniones vertidos por los sujetos participantes y docentes universitarios entrevistados están a texto completo , en el expediente de investigación , que puede ser consultado con los responsables del estudio

Formula	Asunto	Dirigida	Nivel
	<i>superiores MEP. y docentes universitarios UCR. con 4 criterios.</i>	<i>administración central del MEP y supervisores de circuito de Cartago, San José y Alajuela.</i>	
P-I y II	Registro de diario de la visitas institucional, donde se suscribe las calidades, firma y sello de la instituciones y sujetos informantes de la investigación.	Sujetos informantes e investigadores, como prueba documental del trabajo de campo.	Individual y grupal según sea el caso de los sujetos participantes en el proceso de investigación.
P- AD	El protocolo de análisis documental es un esquema que resume que criterios de forma y contenido se analizan de los documentos consultados en las instituciones.	Los investigadores para el análisis de contenido.	Individual.

FUENTE. Instrumentos confeccionados por los autores para la realización del estudio 2004.

Simbología de los instrumentos: E = encuesta, F = Formula, P Protocolo, AD Análisis Documental

3.4 La población de estudio.

Los sujetos participantes del estudio comprenden el total de profesionales graduados(as) como licenciados(as) en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa entre el año 1997 y el 2003 para un total de ciento sesenta y siete graduados. Que distribuye en dos grupos: a) Localizados noventa y nueve b) No localizados sesenta y ocho.

3.4.1 Características de la población de estudio

La población de estudio se divide en ciento veintiséis profesionales graduados de administración educativa formal y de cuarenta en educación no formal. Según sexo en el caso de de la población de estudio del énfasis de Administración Educativa, noventa y siete personas son mujeres y treinta son hombres y en el caso de la educación no formal treinta y una son mujeres y ocho son hombres, que se detalla según año y semestre de graduación en la tabla siguiente.

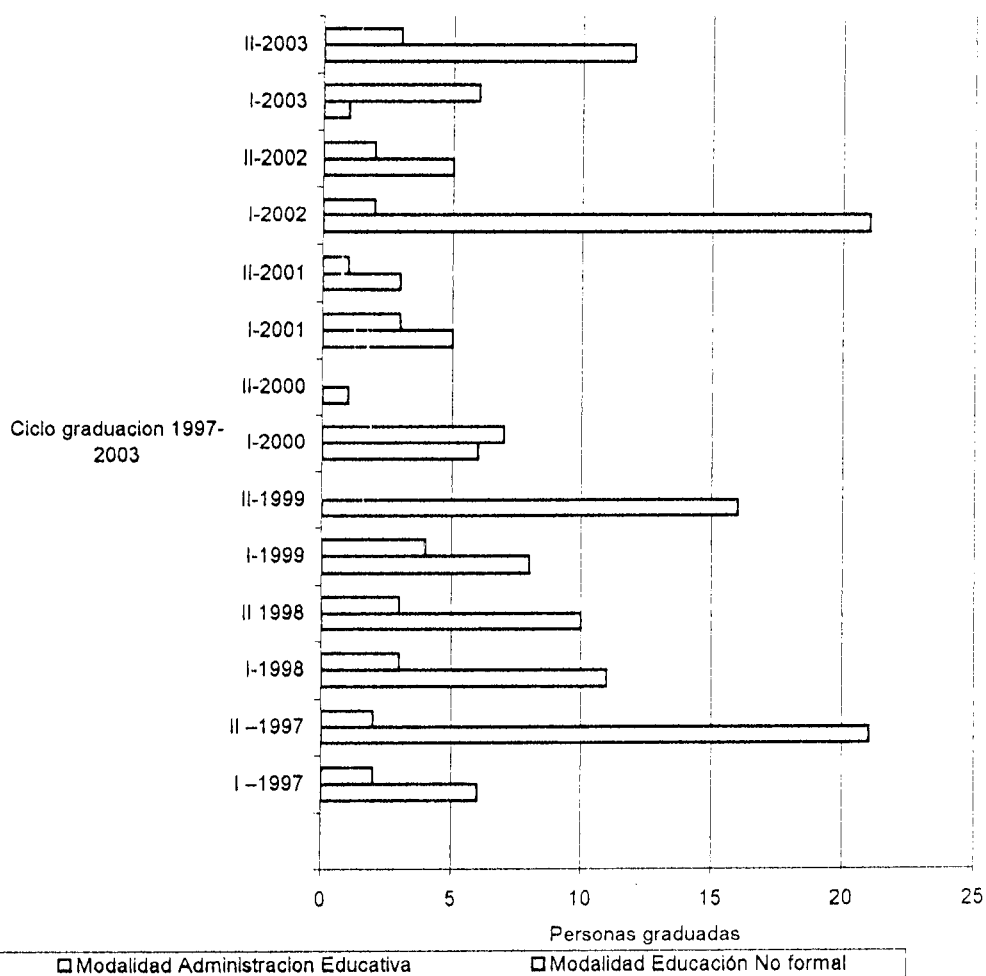
Tabla N° 2.3
Profesionales participantes

Profesionales graduados Escuela de Administración Educativa 1997-2003 UCR					
Año graduación.	Total	Modalidad Administración Educativa.	Modalidad Educación no formal.	Graduados según sexo	
				Mujeres.	Hombres.
1997	31	27	4	24	7
1998	27	21	6	18	9
1999	28	24	5	23	6
2000	14	7	7	11	3
2001	12	8	4	9	3
2002	31	27	5	25	7
2003	22	13	9	17	5
Sub totales.		126	40	97	31
Total Graduados.	167	* Una persona fallecida ** Se encuestó a 125 graduados y solo 11 laboran en funciones de dirección o asesoría	*** Se encuestó a 38 graduados de esta modalidad y se determinó, que no hay sujetos laborando en funciones de dirección educativa		

Fuente: Base de datos de los autores encuesta telefónica profesionales graduados Universidad de Costa Rica Regiones Educativas de Cartago, San José, Alajuela, Heredia, San Ramón, Turrialba, Puntarenas, San Carlos y Limón . 2004

Gráfico N° 3.1

Profesionales graduados y graduadas de la Universidad de Costa Rica Escuela de Administración Educativa según ciclo lectivo y año, período 1997- 2003.



Fuente: Base de datos de los autores encuesta telefónica profesionales graduados Universidad de Costa Rica Regiones Educativas de Cartago, San José, Alajuela, Heredia, San Ramón, Turrialba, Puntarenas, San Carlos y Limón . 2004

ejercen. Luego de lo cual se consultó sobre la posibilidad de participar en la investigación.

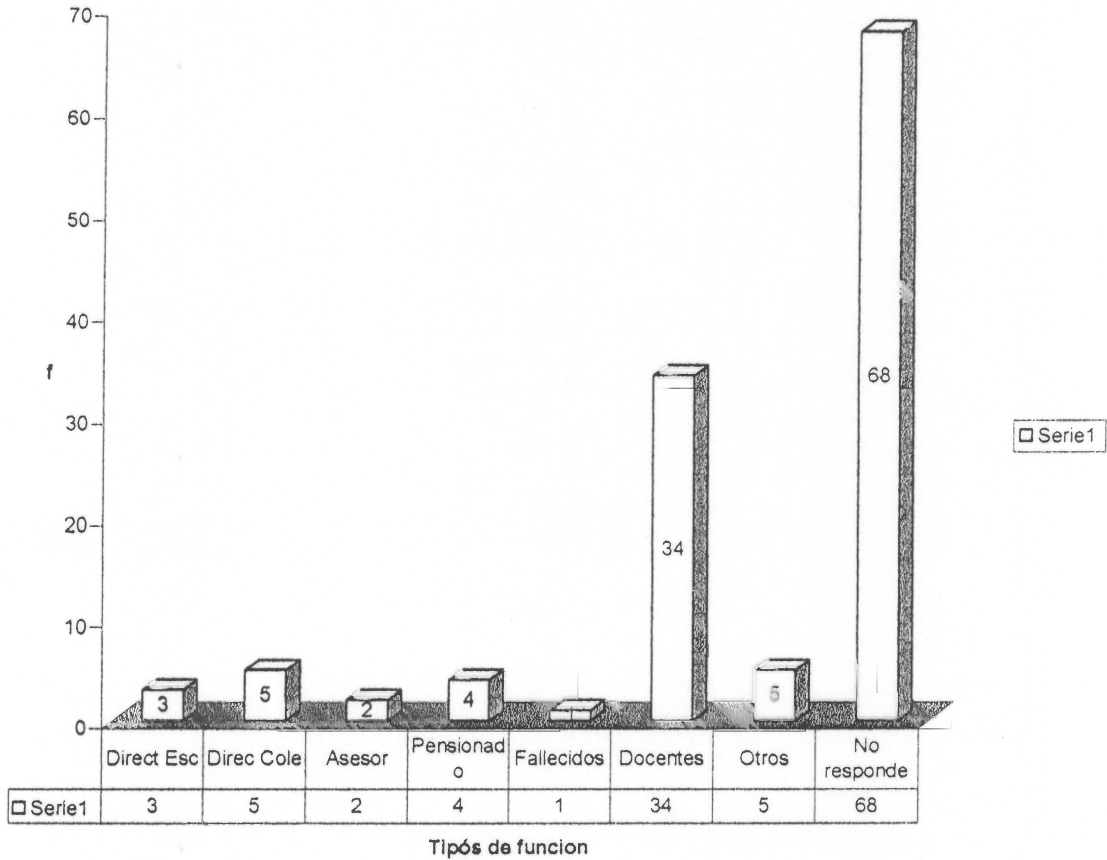
Se aplicó la consulta entre las 13 horas y las 20 horas durante cinco días consecutivos y se consignó, en por lo menos tres intentos de llamada, a todas las personas para localizarlas en la casa de habitación, el centro de trabajo o los números telefónicos disponibles.

En los casos en los que no fue posible la localización se consigna en el informe como no localizados, cuando se logró el contacto se registró si labora como administrativo y si no labora o está en cargos docentes se le agradeció la atención y se cerró la consulta.

Para los casos de los graduados que laboran en cargos administrativos se incluyó en el registro de elegibles y se consignó cita de visita, para solicitar su participación y entrevista inicial posteriormente.

Gráfico N° 3.2

TIPOS DE FUNCION ADMINISTRATIVA DE LOS PROFESIONALES GRADUADOS UCR
Escuela Administración Educativa 1997-2004



Fuente: Base de datos de los autores encuesta telefónica profesionales graduados Universidad de Costa Rica Regiones Educativas de Cartago, San José, Alajuela, Heredia, San Ramón, Turrialba, Puntarenas, San Carlos y Limón . 2004 ¹

¹ NOTA: La Serie Otros ubica a graduados en cargo: dos auxiliar administrativo, un asistente de dirección, uno en orientación y una bibliotecóloga.

Las cifras generales agrupan a los y las profesionales graduados(as) en ocho categorías: directores (as) de primaria 3, directores (as) de colegio 5, en cargo de asesores 2, pensionados 4, fallecidos 1, en cargo de docentes 34, en otras designaciones laborales administrativas 5 y no responden, no están o el teléfono no corresponde 68 personas. Adicionalmente se ubican, veintidós graduados(as) que laboran en instituciones públicas en cargos no educativos propios de su formación en otras carreras de la modalidad no formal. Sesenta y ocho graduados(as) no fueron localizados laboralmente porque la información laboral no corresponde según los datos disponibles para el estudio., lo que representa un 41.4 % de la población como no ubicados laboralmente, un 20.7 % no laboran y 37.8 % de los y las graduados(as) laboran en instituciones públicas o privadas de las dos modalidades.

Dinámica de graduaciones periodo 1997-2003

La Universidad de Costa Rica y en particular la Escuela de Administración Educativa de la Facultad de Educación entre los años de 1997 y el 2003 ha graduado un total de 164 personas profesionales en licenciatura en Ciencias de la Educación.

Dentro de la población de estudio al 30 de septiembre del 2004, solo 11 profesionales laboran en puestos de administración educativa con los siguientes cargos educativos:

3.4.3 Los criterios de participación

Ficha profesiográfica de los profesionales informantes.

El instrumento de identificación del profesional, es un registro de características generales de las personas informantes de la investigación y que consistió en recabar los siguientes datos: institución, nombre, modalidad, edad, sexo, años de servicio, especialidad, grupo profesional, cargo de nombramiento y tipo de nombramiento.

El objetivo del instrumento es identificar y registrar las calidades de los graduados participantes en la investigación.

Está conformado por diez preguntas que anotan año de fundación de la institución, distrito escolar, circuito educativo y nombre de la persona.

Cuadro N° 3.1

Identificación laboral de los profesionales informantes en puestos administrativos educativos.

Tipo de institución.(1)	Sexo (2)	Tipo Institución (3)	Cargo (4)	Aplico
Escuela pública urbana de Alajuela.	M	Escuela	Director	Si
Escuela pública rural de Alajuela.	F	Escuela	Directora	Si
Escuela pública suburbana de Alajuela.	F	Escuela	Directora	Si
Colegio público urbano de Cartago.	M	Colegio	Director	si
Colegio público urbano Alajuela.	F	Colegio	Sub Directora	Si
Colegio privado de San José.	F	Colegio	Sub directora	No
Colegio público urbano Alajuela.	M	Colegio	Director	Si
Colegio subvencionado San José.	M	Colegio	Sub director	No
Oficinas Centrales del MEP	F	Oficinas Centrales	Asesora	No
Oficinas Centrales del MEP	F	Oficinas Centrales	Asesora	No
Oficinas Centrales del MEP	F	Oficinas Centrales	Asesora	No

Fuente: Cuestionario de identificación profesionales participantes en el estudio Regiones Educativas Cartago, San José y Alajuela 2004.

Se suscribe la participación formal de profesionales en cargos de dirección y subdirección en centros educativos públicos, dos funcionarios de centros privados subvencionado no son autorizados y tres asesoras nacionales no están disponibles por razones de sus funciones.

Tabla N° 3.3

Información recabada ficha profesiográfica¹.

Sujeto Informante.	Edad. (5)	Años de servicio docente. (6)	Años de servicio administrativo. (7)	Grado profesional según P-21. (8)	Cargo según nombramiento. (9)	Tipo de nombramiento. (10)
N° 1	30	9	3	Pt-6	DEB-2	Interino.
N° 2	41	15	3	Pt-5	DEB-1	Propiedad.
N° 3	37	15	3	Pt-5	DEB-1	Propiedad.
N° 4	55	8	22	Mt-5	DC-1 Edu Ad	Propiedad.
N° 5	52	20	20	Vt-6	DC-1	Interina.
N° 6	46	6	16	Mt-5	SDC-3	Propiedad.

Fuente: Cuestionario de identificación profesionales participantes en el estudio Regiones Educativas Cartago y Alajuela 2004

¹ Nota: Se omite detalles del nombre de las instituciones, año de fundación de la institución, el circuito escolar y el nombre de las persona de conformidad con las reglas del conocimiento informado de la Universidad de Costa Rica, que limita dicha información por reserva de ley.

La tabla agrupa a los y las profesionales informantes en cargos de dirección de centros educativos públicos y detalla que los sujetos participantes cumplen con los requisitos legales de trabajo para la función y tienen experiencia laboral suficiente como docentes y funcionarios técnico docentes al momento de ser consultados en la respectiva etapa de campo el proyecto de graduación.

3.4.4 Validación de instrumentos

El proyecto de investigación implicó una segunda etapa de validación de instrumentos, y consulta a expertos durante la cual se logró sistematizar criterios y elementos de estudio de las funciones, deberes y actividades sustantivas de un profesional de las ciencias de la Educación. Implicó el estudio exhaustivo de la estructura normativa, los planes de estudio y los criterios técnicos del servicio civil en materia de funciones y deberes del funcionario público en cargo de dirección

La tercera fase de investigación consiste en la sistematización y análisis de la información que fue recogida y busca realizar el proceso y valoración en correspondencia con los objetivos de investigación.

- a) Sistematización de los instrumentos y observaciones de campo realizadas durante la investigación.

b) Análisis de la información compilada y criterios manifestados por sujetos participantes.

Cuadro 3.2
Instrumentos

Técnica de registro de datos e información.
▪ Encuesta de localización de los y las profesionales.
▪ Información general del y de la profesional informante.
▪ Cuestionario de los procesos de planificación y control institucional.
▪ Cuestionario de auto evaluación académica.
▪ Cuestionario de auto-evaluación administrativa.
▪ Protocolo de registro de diario de visitas tomo I y tomo II .
▪ Protocolo de análisis de documentos consultados institucionales e índice general de documentos consultados en la institución, proceso de planificación y comunicación.

En cada caso se elabora un cuadro resumen con los principales elementos de observación y estudio de conformidad con el protocolo general del proyecto de graduación que recogen los criterios técnicos definidos en el marco teórico de la investigación, del plan de estudios y el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil de Costa Rica.

CAPITULO IV

CAPÍTULO IV

4. Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de los resultados se agrupa en tres áreas de estudio, que implica los objetivos del proyecto, el análisis de los datos recabados según los instrumentos aplicados y los logros del proyecto de graduación.

4. Consideraciones sobre los objetivos del proyecto de graduación.

Desde la perspectiva de los objetivos generales y específicos del proyecto de graduación se clarificó dos implicaciones generales que describen el alcance del logro de los objetivos de la investigación.

1) A nivel general se logra dentro del marco teórico y marco metodológico de investigación cumplir con los objetivos, que llevan a explicitar:

i) Existe una relación teórica y técnica real entre el perfil académico y el perfil profesional que se desprenden del plan de estudios y el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil de Costa Rica (2004) dentro del ámbito cronológico del estudio de ambos instrumentos (1997-2002).

ii) Desde la óptica del trabajo de observación y los criterios emitidos por los y las profesionales informantes, se llega a la conclusión de que las rutinas administrativas ejecutadas se ajustan con estricto apego a las normativas que establece el Ministerio de Educación Pública que son explícitas en los tipos documentales estudiados en las instituciones (expedientes, informes, circulares, formularios y libros de actas).

De conformidad con el protocolo de los procesos de organización y control, se reitera por todos los y las profesionales informantes, que la estructura y los procesos estudiados: de autoridad, cargas administrativas, cultura institucional y mecanismos de comunicación; están alineados a los procedimientos establecidos por el Ministerio de Educación Pública, en todos los casos y es singular la cita de los directores y directoras de colegio que remiten en lo académico al criterio de “*trabajo colegiado*”.(2004) *cuando se toman decisiones institucionales o se revisa los logros de la institución.*

2) A nivel de los objetivos específicos de la investigación se generan los productos esperados y se describe dentro de este capítulo los resultados del proyecto de graduación.

Los criterios de los profesionales informantes sobre las tareas que ejecutan con la formación recibida y las funciones y deberes como

administradores y administradoras educativas en cargo de dirección, implican tres escenarios de operación en constante dinámica que orientan el paso de la gestión educativa.

I. Escenario de las organizaciones comunales, que implica relaciones y trato con padres de familia, junta de educación, junta administrativa o patronato escolar.

II Escenario de la organización de circuito escolar, regional y nacional, que plantea un conjunto de actividades, reuniones y protocolos de trabajo poco descritas en documentos oficiales, regido el trabajo en este caso por ordenanzas orales y en correspondencia con los estilos de administración regional y que en muchos casos responden al trámite de formularios e informes preestablecidos desde las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública.

III Escenario institucional de administración educativa que sustenta el 80% del tiempo presencial laboral de la dirección:

- a) Con la presencia física del director o la directora ,
- b) Realizando tareas de verificación y firma de documentos.
- c) Programando reuniones de comités, atención de estudiantes y padres de familia.

- d) La elaboración de circulares y memos para docentes y administrativos.
- e) La atención por teléfono de consultas.
- f) La emisión de informes a la supervisión escolar.
- g) Visitas programadas y las no programadas a las aulas.
- h) Reuniones programadas y las no programadas con funcionarios administrativos técnicos y de apoyo.

Dichos escenarios remiten por el principio de especificidad de los sistemas, diferencias encontradas en el trabajo de observación (entre el perfil profesional y el perfil laboral), que se ajustan a cuatro procesos separados:

1) Las rutinas administrativas referidas en el Plan Nacional de Desarrollo Educativo (1995) y el Programa de Relanzamiento de la Educación del Ministerio de Educación Pública (2002), existen en forma amplia y se ajustan conforme se aleja la institución educativa del área de control central y se cita como decreciente, conforme el nivel de prioridad que las autoridades dan a los programas en materia de la administración educativa.

Esto puede llevar a relativizar los procesos de gestión y evaluación institucional ya que, en algunos casos permite la iniciativa y creatividad de la

administradora y administrador educativo logrando, por ende elevar la eficacia de la institución.

2) El estilo de liderazgo de los profesionales informantes subyace en los procesos de dirección de los directores o directoras con un perfil bajo de incidencia en la eficiencia de operación de las instituciones educativas, aunque en el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil y el planes de estudios de carrera de la Universidad de Costa Rica, se cita la necesidad de liderazgo del profesional en general.

Se considera que tanto en el Ministerio de Educación Pública, como en el Servicio Civil Sección Docente, pueden inducir capacitación continua en el tema de liderazgo, criterio útil y necesario de retomar en la capacitación de esta función directiva educativa.

3). El tipo de institución educativa a cargo del profesional de I, II, III o IV ciclo de dirección, el tamaño de la institución y la modalidad educativa no aumenta ni disminuye las cargas de trabajo administrativo o de gestión pedagógica, dado que las funciones son genéricas en cuanto a los temas, procesos y tareas por ejecutar semanalmente, mensual y trimestralmente.

En este punto solo un sujeto informante cita diferencias de trabajo, pero en el tema del volumen de los trámites de la institución, donde se labora con una estructura burocrática y departamental dado que tiene, más de ciento veinte funcionarios a cargo lo que multiplica los procesos de control necesarios.

La normalización de las tareas resuelve y mejora las condiciones de trabajo a este funcionario sea de I y II ciclo o de III y IV ciclo, cumpliéndose así las regulaciones vigentes de administración actuales como lo sugirió el Plan Nacional de Desarrollo Educativo (1995) y se hace imperativo 10 años después de su propuesta y directrices. Consecuencia de la brecha económica y de valores en que está la sociedad costarricense, es necesario revertir; para el desarrollo social y sustentable de la población que incide en el modelo de desarrollo al que aspira el sistema educativo costarricense, sus agentes de cambio y los profesionales de la gestión educativa.

4) Otro tema es recurrente en función de las necesidades de capacitación y tareas de los profesionales informantes, en el modelo de dirección de los centros educativos. Se solicita *capacitación en los procesos de atención de conflictos de toda índole, como laboral, emocional, pedagógicos y disciplinarios*. Todos los sujetos informantes coinciden en que el Ministerio de Educación Pública, el Servicio Civil, los gremios educativos y el Colegio de Licenciados y Profesores, son débiles en la capacitación y orientación en este tema dentro del

plazo de estudio 1997-2003 de los sujetos informantes y presentes al momento de estudio en el año 2004.

4.1. Implicaciones administrativas de relación entre el Perfil profesional y el Perfil laboral.

El esquema anterior con sus cuatro criterios plantea dos principios nuevos de Administración Educativa que es pertinente considerar en futuras valoraciones del Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil y del programa de estudios de la carrera de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

1). Programa permanente de capacitación profesional dirigido a directores y directoras de la educación básica de I, II, III y IV ciclo desde la órbita interinstitucional y trasdisciplinaria de la universidad, el Servicio Civil, el Ministerio de Educación Pública, los directores y directoras en servicio en asociación con especialistas en derecho, trabajo social, sociología, salud pública, gestión documental y administradores educativos y la consecuente acreditación continua profesional con instancias ministeriales autorizadas en temas colaterales como: ética, contabilidad, informática educativa, seguridad entre otros temas emergentes actuales para las diferentes modalidades según el Código de Educación y las disposiciones presupuestarias del Ministerio de Educación Pública : básica de

primaria , secundaria académica, técnica , adultos , abierta y a distancia lo incluye la función de : *Capacitación en resolución alterna de conflictos* .

2).La creciente competencia laboral de las universidades públicas y privadas por lograr atender la demanda educativa de profesionales con especialidades conlleva un proceso necesario de diagnóstico, evaluación y diseño de mecanismos de acreditación de la oferta profesional actual que implica un nuevo deber profesional dentro de las competencias secundarias del administrador educativo: *sistematizar y divulgar los logros y avances institucionales anualmente como parte de su evaluación profesional en régimen de carrera profesional* y que tiene al menos dos caminos iniciales:

- El examen de incorporación de los graduados en educación, para mejorar y depurar la actual inflación de títulos en este campo.
- El desarrollo pronto y expedito de un nuevo modelo de acreditación de especialidades profesionales que permita formación permanente en régimen de servicio público con puntos de calificación.

La institucionalidad y los deberes esenciales del profesional.

Los deberes del administrador educativo desde la óptica de los profesionales informantes, evoca en principio un grupo de valores, competencias, principios éticos y morales que están presentes en el accionar ordinario de las instituciones educativas tales como:

- a) Organización física de los documentos e inventarios institucionales eficaz y ordenada en todas las instituciones.
- b) Atención al público adscrito a las funciones institucionales en todo momento que vigilan se dé en forma constante.
- c) Mantener abiertos los espacios educativos de integración institucional como una política de trabajo diaria
- d) Mantener presencia y comunicación con las autoridades y grupos comunales que implica atención de trabajo con reuniones con padres de familia, funcionarios regionales y nacionales.
- e) Promover la renovación de los recursos didácticos y tecnológicos de la institución es quizá uno de los aspectos limitados en la práctica profesional porque se tiene límites de presupuesto e inversión muy estrictos y con poco crecimiento, lo que implica labores extracurriculares de la administración y cuerpo docentes sobre todo en

primaria, para agenciar recursos y materiales educativos en las instituciones bajo su cargo como administradores educativos.

- f) Lograr el desarrollo de una identidad institucional para estudiantes y docentes en una actividad que se tiene presente en las instituciones educativas por parte de los y las administradores(as) educativos(as), que es evidente con el uso de uniforme, insignia, camisetas con el logo institucional y el uso de circulares a los padres de familia y estudiantes plenamente identificados con información de la institución.
- g) Supervisar y procurar los recursos necesarios para el aseo, ornato y mantenimiento del centro educativo es una de las tareas más evidentes que describen el fiel cumplimiento de los y las administradores(as) educativos(as) en los centros visitados, con la limitación particular de un colegio, donde, al momento de la visita e inicio del año lectivo del 2005, fue cerrado por medidas sanitarias en la Región Educativa de Alajuela.
- h) Promover la armonía institucional con el diálogo, tolerancia y buen ejemplo de actuación es la convicción más evidente por parte de los y las administradores(as) educativos(as) consultados y que en el trabajo de observación se verificó concuerda en el caso de todos los sujetos informantes.
- i) Velar por la seguridad de las personas- estudiantes, docentes, padres de familia- que conforman la comunidad institucional y evitando

confrontaciones que en términos de los criterios indicados por los sujetos informantes, se limita en ocasiones, por la población a supervisar o las vulnerabilidades comunales, que llevan parte de la dinámica familiar y comunal a las instituciones. Dichas limitaciones generan un grado de debilidad en el tema de seguridad que implica valores de un 80% en las respuestas de atención a este tema de parte de los administradores educativos participantes en el estudio.

- j) Disponer de los medios de comunicación y diálogo educativos necesarios para el éxito pedagógico de los estudiantes y la actividad docente es uno de los factores operativos que implica de restricciones de trabajo para el o la administrador(a) educativo(a), porque en al menos cuatro de la seis instituciones ,son pocas las facilidades o asesoría a nivel regional y en el caso particular de un centro de la educación diversificada nocturna, prácticamente no existe externamente, que se equilibra por la actividad adicional del o de la administrador(a) educativo(a) y la vocación de los docentes de la institución.
- k) Como persona, ser honesto, leal, honrado y afable con los estudiantes y docentes que de conformidad con los criterios dados por los y las administradores(as) educativos(as), en todos los casos está presente este deber en las instituciones visitadas. Se excluye el caso de la institución de la educación diversificada que en el año 2004, tiene

cuatro administradores(as) educativos (as) en la función de dirección institucional, que implicó un grado alto de incertidumbre y lejanía de los y las funcionarios(as) nombrados(as), por lo corto del tiempo de estancia y la problema social prevaleciente en la institución

En materia de las funciones del o de la administrador(a) educativo(a) los sujetos informantes consideran como factores relevantes para su ejercicio profesional que.

- a) Relativo a su universitaria, los cursos son buenos y serían mejores si se incorpora la investigación y la supervisión, apuntado a ejemplificar las funciones de planificación, dirección, intermediación, control, organización y evaluación de: planes institucionales, manejo de personal, módulos horarios, atención de conflictos, trámites disciplinarios desde la perspectiva practica de cómo, de qué manera y cuándo lo hace la dirección.

- b) El tema del calendario escolar (los 200 días) es un asunto no resuelto a nivel administrativo y que no resuelve la problemática educativa a nivel pedagógico del fracaso escolar, incidiendo en la organización y control institucional dadas las múltiples tareas y actividades colaterales de la gestión educativa, congresos, talleres, ferias científicas, incapacidades de docentes, ausentismo, trabajo comunitario y

deserción escolar que mueven y crean dinámicas de administración por contingencia en la planificación y dirección del centro educativo.

- c) Se llega a determinar de manera conceptual la existencia de una nueva brecha gerencial de tipo socio-educativa que subyace en los procesos y funciones administrativas de la dirección. Es reiterado al final del ciclo lectivo de 2004 acciones disciplinarias a funcionarios administrativos y a mayo del 2005 se multiplican y difunden en forma constante gestiones de intervención institucional alrededor de la gestión de la dirección. Se ven las consecuencias, pero no se atienden las causas de la falta de convergencia en la gestión central, regional e institucional y los intereses de las comunidades, padres de familia y estudiantes.
- d) En el ámbito académico existe correspondencia en la formación general del o de la administrador(a) educativo(a) sea de primaria o secundaria dado que el grado de complejidades institucionales propias del cargo de dirección plantea dificultades de administración semejantes. En opinión de los graduados, los investigadores y los funcionarios institucionales y regionales: la Universidad sí ofrece los conocimientos y principios necesarios para administrar una escuela, un colegio o un jardín de niños en igualdad de condiciones profesionales.

4.1.1 Resultados de los datos según instrumentos del trabajo de campo

a) Cuestionario de auto-evaluación.

El instrumento de auto-evaluación es un cuestionario de preguntas cerradas en las que el graduado de la carrera de administración educativa vierte criterio sobre su paso como estudiante de carrera, con catorce preguntas sobre su asistencia a lecciones, conciencia de la realidad, dominio de temas académicos, calidad académica de los cursos. Se trató de cuestionar la pertinencia y percepción que el graduado tiene sobre los estudios realizados a nivel de licenciatura.

Los criterios por valorar son los siguientes según cada pregunta y sujeto informante:

Tabla 4.1

Resultados cuestionario de auto evaluación académica.

Criterio	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en de acuerdo	No contesta	Total
1 Asistía con el horario de estudio a sus cursos de licenciatura	4	2	0	0	0		6
2 Se preparaba para las clases con las lecturas o temas de estudio de previo	3	3	0	0	0	0	6
3 Estaba consciente de la realidad nacional cuando estudiante	3	3	0	0	0	0	6

Criterio	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en de acuerdo	No contesta	Total
4 Mostraba dominio de los temas de estudio tratados en clase	1	4	1	0	0	0	6
5 Eran los ejemplos en los cursos de posible aplicación con la profesión	1	3	2	0	0	0	6
6 Sus dudas eran aclaradas en forma satisfactoria en los textos de estudio	2	2	2	0	0	0	6
7 En los cursos de licenciatura encontré equilibrio entre la teoría y la práctica	2	3	1	0	0	0	6
8 Se interesaba porque en los trabajos grupales le permitían una mejor comprensión de los temas de estudio	3	3	0	0	0	0	6
9 Exponía con claridad sus ideas ante sus compañeros	3	3	0	0	0	0	6
10 Podía mantener la atención de sus compañeros de cursos cuando exponía	6	0	0	0	0	0	6
11 Mostraba gusto por dialogar y dirigir a los compañeros (as) en las	2	4	0	0	0	0	6

Criterio	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en de acuerdo	No contesta	Total
<i>actividades académicas</i>							
12 <i>Respetaba sus compañeros(as) dentro y fuera de sus clases</i>	6	0	0	0	0	0	6
13 <i>Aceptaba críticas durante sus actividades académicas</i>	5	1	0	0	0	0	6
14 <i>Gustaba de aplicar correcciones y mejoras a sus trabajos de estudio</i>	5	1	0	0	0	0	6
SUB TOTAL	46	32	5	0	0	0	84
Porcentaje %	54,4%	41,6%	4%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Profesionales informantes entrevistados II semestre del año 2004 Regiones Educativas de Cartago y Alajuela

Interpretación de las respuestas cuestionario de auto evaluación académica

I. Los resultados cuantitativos agrupan en un 54,4% de las respuestas en las catorce preguntas que siempre están de acuerdo, un 41,6% coinciden en que frecuentemente están de acuerdo y solo el en 4% ocasionalmente están de acuerdo con el criterio indicado.

II. Es criterio de los investigadores, que los profesionales informantes son consistentes en sus respuestas, considerando los sujetos informantes que su formación universitaria es muy buena a excelente, de conformidad con sus necesidades generales de formación universitaria.

III. En la caso de los criterios afines a la actualización de los contenidos, bibliografía y necesidad de tener en lecciones ejemplos más prácticos de la actividad operativa de administrar, sugieren la necesidad de experiencias operativas de observación y análisis en tiempo real, con administradores y administradoras durante el paso regular de los cursos.

IV. La observación de campo indico que hay correspondencia en los criterios de puntualidad, diálogo y escucha a los visitantes a la dirección, respeto y conciencia de la realidad, criterios propios de las competencias centrales de un(a) profesional de la educación

4.2 Cuestionario de los procesos de planificación y control institucional.

Este cuestionario es un instrumento que compila elementos técnicos de administración general que se enfocan a valorar el conocimiento de los procesos de planificación y control institucional que los y las administradores(as) educativos(as) en cargo de dirección, deben aplicar en forma ordinaria: Se orienta con diecisiete criterios que se solicita al graduado que está, en funciones administrativas educativas.

Respuestas de los profesionales informantes por número de pregunta

Tabla N° 4.2
Resultados cuestionario de procesos administrativos profesionales informantes
2005

Critero	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	A veces	Nunca	No contesta	Total
1 Trabaja la dirección en equipo con docentes y administrativos	5	1	0	0	0	0	6
2 Permite la iniciativa propia a docentes y administrativos el (o la) director(a)	4	1	0	1	0	0	6
3 Posibilita seguridad personal a estudiantes y docentes	2	3	0	1	0	0	6
4 La calidad académica de la institución es de excelencia	1	4	1	0	0	0	6
5 El nivel de planificación es coordinado	2	4	0	0	0	0	6
6 La atención individual como Director(a) es respetuosa	6	0	0	0	0	0	6
7 La actividad de supervisión de la dirección es oportuna	3	3	0	0	0	0	6
8 El(la) director (a) es comunicativo (a) con los	4	2	0	0	0	0	6

criterio	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	A veces	Nunca	No contesta	Total
<i>estudiantes</i>							
9 <i>Son positivos los ejemplos didácticos que da en reuniones o visitas en el aula el o la director (a)</i>	4	2	0	0	0	0	6
10 <i>La organización de las actividades institucionales es coordinada</i>	5	1	0	0	0	0	6
11 <i>Es atento y expedito en la gestión el o la directora</i>	4	2	0	0	0	0	6
12 <i>Se ajusta la planificación a la dinámica institucional con los recursos disponibles</i>	6	0	0	0	0	0	6
13 <i>Es tolerante el director (a) con las personas-padres de la comunidad-</i>	4	1	1	0	0	0	6
14 <i>Se evita repetir tareas o actividades en la institución</i>	4	2	0	0	0	0	6
15 <i>Promueve la dirección, la calidad del manejo de la tecnología y recursos didácticos en el aula</i>	6	0	0	0	0	0	6
16 <i>Aplica la dirección las normas y</i>	6	0	0	0	0	0	6

Criterio	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	A veces	Nunca	No contesta	Total
<i>reglamentos del MEP</i>							
17 <i>Está dispuesto el director (a) al cambio por sugerencias externas de la supervisión escolar</i>	3	2	1	0	0	0	6
TOTAL	70	27	3	3	0	0	102
Porcentaje %	69,2%	26,2%	2,2%	2,2%			

Fuente: Profesionales informantes entrevistados II semestre del año 2004 Regiones Educativas de Cartago y Alajuela

Análisis de los resultados cuestionario de procesos administrativos

I. Cuantitativamente los profesionales informantes coinciden en un 69,2% siempre en los la aplicación los procesos de administrativos y un 26,2% frecuentemente indican que aplican los procesos administrativos de dirección, supervisión, control y planificación educativa en un 4 ,4% los directores indican que ocasionalmente o a veces aplican los criterios indicados dentro del proceso general de administración. .

II.- El conjunto de respuestas del cuestionario, se puede concluir que existe una clara convicción en la aplicación de las funciones generales de los sujetos informantes, que muestra coherencia entre los criterios de formación universitaria y las actitudes y prácticas operativas en las instituciones.

III. Se pudo determinar con el trabajo de observación de campo, que en todos los casos, los y las administradores y administradoras educativas, cumplen y ejecutan en forma adecuada y suficiente sus funciones y deberes, no obstante, hay ligeras diferencias de estilo personal, que indican una brecha administrativa entre los y las administradores y administradoras de I y II ciclo, que es superada por el trabajo técnico docente del trabajo por niveles y ciclos.

En sentido inverso se da en III ciclo y IV ciclo diversificado, donde el vacío se da significativamente a nivel pedagógico y de supervisión en el aula, con un fuerte y efectivo proceso de control y dirección de las funciones administrativas generales que permiten con el trabajo de comités adecuados criterios de trabajo y supervisión de la didáctica.

IV.- Se sugiere una debilidad en el tema de sus deberes de la seguridad de los miembros de la comunidad educativa y todos sus actores, porque es de total obligación y responsabilidad actuar con prontitud de todo profesional de la educación, salvaguardar la seguridad de sus estudiantes y personal, unido a la obligación de abogar y vigilar que la excelencia académica y los cambios necesarios en beneficio de la comunidad educativa se lleven adelante como una acción continua del administrador o administradora educativa.

V. La respuesta que relativiza un director (a) en la pregunta N° 13, está sujeta a limitaciones de aplicación de la norma específica de educación y de la falta de criterio y a que puede llegar el profesional en un tema de su competencia.

4.3 Análisis de los documentos consultados producto de la gestión administrativa

Objetivo: Documentar y analizar los instrumentos de planificación y comunicación institucionales que están en uso dentro de la institución producto de la actividad sustantiva de la dirección y gestión institucional.

Resultados: Al efecto se registra, describe y analiza el valor documental de los instrumentos referidos dentro del protocolo institucional en forma explícita y directa a las formas ordinarias de revisión documental. Conforme a los tipos documentales recabados afines al plan diario, el plan institucional, los reportes de trabajo y las circulares emitidas internas; se procedió al análisis de contenido y forma de los documentos

Recursos

Se solicita ejemplos de documentos típicos de trámite institucional y se estudia in situ sus configuraciones, usos y disponibilidad.

Los tipos documentales disponibles en el trabajo de campo se agrupan en cuatro:

1. Informes que son remitidos a todo nivel de la institución que fluyen hacia la dirección.
2. Circulares que tienen toda la diversidad temática de las actividades de los centros educativos.
3. Expedientes de estudiantes, docentes, administrativos, estadísticos y de adecuación curricular que son extensos.
4. Formularios diversos para todo tipo de trámite de becas, compra de materiales, reportes de trabajo, traslados, asistencia y justificación de trabajo incapacidades, talonarios de pago Caja Costarricense del Seguro Social, entre otros tipos que están en tamaños y formatos de textos diferentes.
5. Adicionalmente se observó un quinto tipo documental en los estantes de las instituciones, los libros de actas que recogen información de: notas, de consejos de profesores, de comités y de matrícula de junta administrativa o patronato escolar y de emisión de títulos.

Características generales de los documentos

1. El estado de los documentos es bueno, con un formato que no es homogéneo y salvo dos instituciones, carecen de controles de emisión, consecutivo, o sistemas de información evidentes especialmente en expedientes y formularios de control interno.
2. Hay estabilidad en los informes y las circulares que abundan para todo asunto y de parte de comités, departamentos, oficinas regionales, nacionales y de otras instancias ministeriales.
3. En lo relativo al volumen de documentos se cita en forma reiterada, por los sujetos informantes que se tiene sobre carga y exceso de informes, fórmulas y expedientes que son solicitados o se reciben, sin tratamiento o análisis que refuercen o permitan ver en forma global el proceso educativo en la región o en el circuito educativo.
4. Se consigna una carga diaria de al menos dos documentos diferentes de instancias regionales o nacionales que se tramitan e implica atención directa de la dirección limitando el tiempo para las tareas de administración curricular que puede ser un aspecto que condiciona la eficacia y efectividad de la supervisión de personal.

5. El contenido de los documentos tiene siete temas que se reiteran en forma continua en los documentos consultados y en forma cíclica en cada trimestre son tramitados.

- a) Evaluación académica
- b) Estadísticas de asistencia ,incapacidades y rendimiento escolar
- c) Informes de adecuaciones curriculares, gestión educativa de docentes y comités
- d) Trámites por recursos económicos, materiales y mobiliario de todo tipo
- e) Invitaciones a eventos y cumplimiento de efemérides
- f) Aplicación de calendario escolar y normativa administrativa
- g) Gestión de servicios complementarios: FONABE, DANEA, control de calidad.

En forma particular en el caso de instituciones más grandes, se dan temas singulares de:

- a) Estudios de seguimiento de orientación, trámites disciplinarios y ausentismo
- b) Estudios de perfiles de entrada y salida de estudiantes con adecuación curricular en forma extensa
- c) Reportes de equipos multi-disciplinarios
- d) Programas especiales de prevención de drogas, abuso o agresión por riesgo social y maternidad de adolescentes

Tabla N° 4.3
Tabla resumen del análisis de documentos por tipo documental.

<i>Tipo documental</i>	Análisis documental
<i>Informe Plan Anual</i> Plantea objetivos, medios y cronogramas de trabajo	Remite a criterios técnicos, dominio de planificación y la aplicación de criterios educativos coherentes
<i>Circular</i> Puntualizan aspectos formales e instrucciones de operación educativas y administrativas	Se suscriben en forma profusa sobre todo tipo de contenido, tarea y actividad educativa Se caracterizan por ser sencillos, puntuales y asuntos generales internos y externos
Expedientes Se citan de docentes, estudiantiles, administrativos, procedimientos, contratos, gastos, reglamentarios y disciplinarios	Se caracterizan por estar dispersos en las oficinas, sin foliar, en trámites parciales. En los asuntos académicos de rendimiento y adecuaciones curriculares se dan los mas completos
Formularios, Se determinaron toda clase de actividad, información, formato, extensión y formas de tramite	Se usan para todo tipos de tramite, pero en algunos casos cumplen parcialmente con las formas de ley cuando son internos, y en lo externo se llenan en forma completa y cíclica
<i>Actas</i> Son el principal tipo, que recogen notas, conejos y acuerdos institucionales de órganos y comités	Es el tipo de documento que requiere mas cuidados y controles, pero se agrupan en igual categoría con otros documentos, todos en buen estado de conservación y orden adecuado

FUENTE. Documentos oficiales de las instituciones oficiales visitadas 2004-2005

4.4 Protocolo de visita institucional proceso de organización.

En general el criterio más disonante de la observación institucional de las escuelas de I y II ciclo es el clima institucional de una escuela donde el director indica que es armónico, pero se observó que hay confrontación y temor entre los funcionarios de ir o consultar asuntos en la dirección, en todos los demás criterios se concuerda con los sujetos informantes. Se considera esta diferencia como un criterio propio del estilo de liderazgo de dicho egresado.

Los criterios de los y las administradores(as) educativos(as) de colegio de III y IV ciclo, concuerdan con las observaciones realizadas. Se ajusta todos los procesos, procedimientos y actividades a las normas en forma estructurada desde las ordenanzas y circulares del Ministerio de Educación Pública.

Se da por tanto una total correspondencia entre lo que se observa, lo que los sujetos informantes indican y lo que se suscribe documentalmente en los informes e instrumentos de trabajo institucional.

Tabla N° 4.4:

Cuadro resumen de los resultados criterios observados en la institución en las visitas con los y las administradores(as) educativos(as) de I, II, III y IV ciclo.

Función administrativa educativa.	N° de pregunta y criterio solicitado.	Criterio general sustentado por los sujetos informantes.
Organización.	1. Estructura organizacional.	En todos los casos de las instituciones visitadas se aplica la establecida en forma burocrática por las disposiciones del MEP.
Control.	2. Autoridad y cadena de poder que promueve la dirección	La autoridad se aplica en forma personal y la cadena de poder es distribuida en equipos y comités de trabajo que se controlan en forma inter-departamental por nivel o por materia.
Planificación y organización.	3. Diseño de cargas administrativas, módulos y como los constituye.	Son estructurados de conformidad con los módulos y reglamentos de administración de la división de control de calidad., supervisión escolar y el manual de administración de establecimientos educativos.
Dirección administrativa.	4. Tareas a ejecutar operativas y a quien delega.	En todos los casos se adscriben las tareas de conformidad con las propias de cada cargo sea administrativo, docente o técnico docente. Solo se delega en los casos que expresamente se esta autorizado (en orientadores, asistente de dirección o bibliotecóloga y el auxiliar administrativo).
Control y evaluación educativa.	5. Cuál es el proceso decisorio de las acciones administrativas.	Se emiten dos criterios básicos en el proceso administrativo de tomar decisiones a) lo que establece los reglamentos del Ministerio de Educación Pública b) el trabajo se hace en forma

Función administrativa educativa.	Nº de pregunta y criterio solicitado.	Criterio general sustentado por los sujetos informantes.
		colegiada.
Comunicación.	6. Comunicaciones de la Institución.	Se aplican los métodos formales de comunicación escrita en circulares, y en segundo orden la comunicación oral con atención personal del funcionario, estudiante o padre de familia.
Supervisión y dirección.	7. Como deposita la confianza a) en normas, b) procedimientos o c) personas y de qué manera tutela al estudiante	En principio se aplica la confianza en las personas y en todos los casos se remite en las normas y procedimientos establecidos por el Ministerio de Educación Pública. La tutela básica de protección y atención a las necesidades del estudiante es lo obligatorio y lo que se aplica en respuestas de todos los sujetos informantes.
Coordinación administrativa y académica.	8. Cuáles son los principios predominantes de cultura institucional y cuales elementos situacionales lo definen.	Se citan cinco criterios de cultura institucional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Armónico, ✓ Diversidad, ✓ Rutinario, ✓ Contingencial, ✓ abierto al cambio. Y los elementos que los definen son tres : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los procedimientos ordinarios. ✓ La transitoriedad de las decisiones administrativas ministeriales que cambia las disposiciones en forma recurrente. ✓ Lo definen dinámica y el criterio progresista en algunas instituciones y funcionarios.

Función administrativa educativa.	N° de pregunta y criterio solicitado.	Criterio general sustentado por los sujetos informantes.
Dirección educativa.	9. Ambiente institucional.	En dos instituciones el clima no es armónico y tiende a la agresión, En las cuatro instituciones restantes es activo y positivo a favor de la armonía.
Supervisión educativa y administrativa.	10. Uso de la tecnología en la didáctica o acto educativo.	Los centros educativos cuentan con equipo y recursos tecnológicos que dicen los egresados, aplican adecuadamente en lo administrativo y en lo educativo dentro del aula.

FUENTE: Libro Diario de trabajo de campo de los Investigadores Tomo N° 1, Tomo N° 2 e instrumento de observación institucional del protocolo de visita institucional proceso de organización

4.5 Cuadro descriptivo de las tareas y actividades del profesional en administración educativa de sus funciones y deberes laborales

Se concluye que las características del perfil profesional propuesto por el Ministerio de Educación Pública en 1986 y las reformas de las tareas y actividades del manual descriptivo de puestos del Servicio Civil, vigente al año 2004, recogen un conjunto de 80 acciones concretas diferentes cíclicamente ejecutadas a lo largo del ciclo lectivo.

En lo relativo al perfil académico de la carrera, los cursos y los objetivos curriculares de los mismos como se indica en este título de conclusiones, permite la práctica de los procesos de planificación, coordinación, comunicación, organización, supervisión, control y dirección de la gestión institucional, dejando pendiente , llenar formularios, elaboración de circulares, el estudio de expedientes académicos o disciplinarios.

Dichos criterios son afines a las respuestas del cuestionario de auto-evaluación académica, sobre la pertinencia de observaciones reales de las funciones profesional en administración educativa en el desarrollo de los cursos con estudios de casos y más ejemplos de parte de los docentes.

Tabla N° 4.5

Cuadro de tareas y funciones del profesional en cargo de dirección de centro educativo

Funciones y deberes esperados.	Tareas y actividades observadas y documentadas.
1. Administrar el recurso material y didáctico de la institución.	Coordina la elaboración docente y administrativa de los inventarios y la definición de prioridades en el plan de gasto anual de compra de recursos didácticos, con la junta, los padres de familia, secciones y comités específicos de materiales didácticos y biblioteca.
2. Organizar la gestión y planificación institucional.	Organiza la matrícula, apertura de libros de consejo de profesores, comités y junta administrativa. Elabora en equipo el plan institucional y la distribución de las cargas laborales y el horario institucional. Define coordinadores y comités institucionales, encargados de efemérides y orden interno de los periodos de evaluación parcial, trimestral y anual ordinarios y de convocatoria. Así como elaborar y dirigir la matrícula, organización de grupos y realizar las elecciones estudiantiles. Conduce la agenda institucional y diario de trabajo sobre los asuntos activos y programados en el calendario escolar.
3. Investigar y valorar los procesos educativos.	Promueve diagnósticos por materia y nivel, elaboración de informes y sugerencias de respuesta inmediata y elaboración de planes de seguimiento por materia y sección para el desarrollo educativo de los estudiantes y docentes y dado el caso, con atención individual de los casos de adecuación significativa y de acceso.
4. Liderar la misión y visión institucional.	Revisa e informa sobre los reportes y estudios de rendimientos, avance y atención grupal e individual de docentes y estudiantes
5. Intermediar entre las personas, sus intereses y necesidades educativas.	Hace reuniones de nivel, de coordinación, secciones, departamentos y docentes sobre temas y asuntos que favorezcan la integración de las responsables de cada departamento, materia y comités.
6. Aplicar normas de trabajo y evaluación.	Capacita e instruye al personal y estudiantes, padres y administrativos en los procedimientos de

Funciones y deberes esperados.	Tareas y actividades observadas y documentadas.
	trabajo y el proceso de evaluación institucional y de los aprendizajes. Envía circulares y reglamentos internos y del MEP general para su estudio, conocimiento y aplicación. Es pro-activo en la divulgación de los deberes y derechos de los estudiantes y funcionarios de la institución.
7. Dirigir currículo y el proceso didáctico docente.	Visita las aulas, facilitar los programas educativos, coordinar el comité de evaluación, verificar los planes de materia y las minutas de lección docente, consultar a estudiantes y padres sobre el grado de satisfacción y avance en los estudios del nivel y las materias. Sugiere mejoras del proceso didáctico y monitorea la aplicación y revisión de los exámenes trabajos en clase y extra-clase.
8. Debe comunicar, informar y ser interlocutor entre los actores sociales de la institución y fuera de ella.	Asiste a reuniones comunales, de supervisión, en secciones de padres o estudiantes, de la dirección regional o de dependencias ministeriales, consejos de profesores, asociación de padres, o de grupos comunales organizados y no organizados. Consulta en forma oral y escrita a los distintos actores de la comunidad institucional interna o externa para mejor resolver sobre asuntos, temas o problemas de la institución colectivos o individuales.
9. Armonizar las relaciones humanas y las funciones técnicas de la institución.	Organiza y promueve actividades de integración institucional, divulgando informaciones y temas positivos de la vida, participando de actividades comunales e individuales de recreación, cultura y salud mental.
10. Incentivar el trabajo expedito y simple de los trámites administrativos y curriculares con límites de gestión documental.	Coordina el trabajo de las circulares y documentos técnicos internos en forma precisa.

* FUENTE Criterios observados por los autores para fines descriptivos de los resultados del estudio ,para fines descriptivos de este capítulo 2005

Limitaciones relacionadas a las tareas citadas por los profesionales informantes en su accionar laboral remiten principalmente a:

1. Criterios de necesidad en capacitación sobre didáctica en materias académica, especiales y tecnologías.
2. Apoyo en procesos eficientes en el manejo documental de comunicaciones y trámites de ejecución de tareas de seguridad, comedores, becas adecuados a la dinámica particular de las instituciones.
3. La existencia de criterios contingenciales - citan dos sujetos informantes- de administración, que son propios del clima institucional del Ministerio de Educación Pública (2004), podrían afectar la capacidad de respuesta de los administradores y administradoras educativas y los espacios de movilidad administrativa al estar respondiendo con trámites diferenciados a la actividad normal de institución.

El desarrollo de los objetivos del proyecto de graduación, sobre el grado de relación entre la formación recibida y las funciones y deberes del administrador y administradora educativa lleva a dos consideraciones fundamentales en lo que respecta a la etapa de estudios universitarios que se desprende de los resultados de la investigación del cuestionario de auto-evaluación académica.

a) Consideran los graduados que los ejemplos en los cursos eran a veces de aplicación con la profesión. Dicho criterio de la aplicabilidad de los ejemplos llama la atención en el sentido de que al menos dos sujetos informantes indicaron adicionalmente como una necesidad de ejemplificar en la formación de parte de los docentes de la escuela con casos realistas.

b) A la pregunta de si las dudas eran aclaradas en forma satisfactoria entre la teoría y la práctica; lo que plantea en forma consistente de parte de los sujetos informantes es la necesidad de lograr trabajos con afinidad a la realidad laboral educativa, y en este punto al menos dos personas indican que tres docentes universitarios podrían aclarar preguntas en los cursos con criterios más amplios.

En lo relativo a las características que se describen en el Manual Descriptivo de Puestos, de las funciones y procesos del perfil profesional del graduado y consultados en el cuestionario de procesos de planificación y control institucional se llega a las siguientes valoraciones de conformidad con los criterios de los profesionales participantes:

- Hay discrepancia en el tema de las seguridad institucional lo cual plantea una disyuntiva :
 - a) si es criterio técnico la discrepancia encontrada , es importante re-orientar dicha selección, dado que es un deber y función

obligatoria en un 100% de los casos la vigilancia y protección de los miembros de la comunidad educativa por parte de la dirección

- b) Si es definido producto de limitaciones institucionales o personales de la dirección, puede implicar re-plantear formalmente en la estructura formal del Ministerio de Educación, en el Servicio Civil, sección docente, y la formación universitaria, como una acción necesaria de atención permanente e integral que debe conducir el director o la directora del centro educativo. Dicho criterio se suscribe al rol profesional del administrador en la comunidad y el contexto en que se desarrollo la actividad educativa, asunto sujeto de análisis en otra investigación.

- Se cita en los medios de comunicación social de Costa Rica, soluciones parciales entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Seguridad de Publica, que llevan a considerar útil, un política en materia de seguridad institucional, que es propio del perfil institucional a elaborar en otro ámbito de investigación.

El tema puede ser retomado y evaluado con criterios educativos y comunales en forma integral, permanente que implique capacitación y acreditación a todos los funcionarios administrativos en seguridad con especial énfasis de

guardas, conserjes, auxiliares administrativos, juntas administrativas, patronatos escolares y del Administrador o administradora educativa.

- En el tema de la calidad académica de la institución cuyo factor es esencial del hacer educativo de toda institución educativa como una vocación de excelencia, los sujetos informantes manifestaron que el caso de sus instituciones lo califican con cuatro casos siempre y dos ocasionalmente.

Las respuestas sugieren una discusión pedagógica sobre los adecuados mecanismos de supervisión y control institucional para ejercer una política orientada a la misión y visión nacional y comunal de desarrollo educativo.

CAPITULO V

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones generales del proyecto de graduación.

1. 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.
2. 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.
3. Se concluye que las características del perfil profesional propuesto por el Ministerio de Educación Pública en 1986 y las reformas del Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil, vigente al año 2004, recogen al menos un conjunto de 80 acciones concretas diferentes y cíclicamente ejecutadas a lo largo del año.

4. Desde la perspectiva de los graduados y las graduadas se determinó que las funciones del administrador y administradora educativa, operan cuatro áreas que están en asocio con fundamento en sus funciones en educación denominadas a) Administración pura. b) Administración pedagógica, c) Administración de ciclos no técnicos y d) Administración de micro ciclos técnicos de gestión.

a. Las funciones de planificar, organizar, controlar y dirigir el centro educativo es aplicada y congruente entre las normas y su ejercicio profesional como egresado, siendo la valoración más positiva de los funcionarios regionales, docentes y padres de familia a favor de los directores.

b. La administración educativa de supervisión, capacitación, asesoría, y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje es de conocimiento de los directores y directoras en primaria y secundaria de manera simétrica y que están implícitas en el modelo de administración pública de Costa Rica

c. La administración de no técnicos, amplía a la ejecución de rutinas administrativas de micro ciclos de gestión institucional ,

que implican regulaciones al ejercicio profesional con: agendas de coordinación con otros ministerios o dependencias autónomas, agendas gremiales de huelga o congresos ordinarios, organización interna para las pruebas de programas de educación abierta, los sábados y domingos, festivales de creatividad, juegos deportivos estudiantiles, ferias científicas, turnos y bingos institucionales delimitando la capacidad y eficiencia profesional del administrador educativo.

d. Los micro ciclos técnicos de las pruebas nacionales, apertura y cierre de trimestres, efemérides y semanas: santa, de salud mental, cívica, del árbol, electoral, las necesidades propias de los comités de bienestar estudiantil, sociales, planta física, deportes, cultural, asesor, evaluación y adecuaciones llevando al administrador educativo a ejecutar tareas y funciones paralelas de gestión institucional que le son propias.

5. Se indica por parte de administradores y administradoras educativas que existe un conjunto de tareas específicas que requieren una redistribución de las actuales funciones, para lograr su atención en forma efectiva como la gestión documental y atención a público.

6. Es criterio de los administradores y administradoras educativas, que existe un proceso técnico de normalización de los servicios administrativos a instancia nacional y regional del Ministerio de Educación Pública que orienta positivamente su gestión educativa.

5.1.2 Análisis de correspondencia teórica, académica y práctica de las funciones administrativas y deberes del y la profesional en administración educativa

Para efectos descriptivos de estas conclusiones se suscribe el conjunto de elementos en el perfil del administrador educativo del Ministerio de Educación Pública, el Manual Descriptivo de puestos del Servicio Civil y el perfil académico de carrera en Administración Educativa de la de la Universidad de Costa Rica en las tablas 5,1, 5,2 y 5,3 respectivamente sobre las funciones y deberes del administrador o administradora.

Dichos esquemas permiten concluir la existencia de la concordancia en la gestión educativa, con las funciones básicas de un profesional de la educación.

Tabla N° 5.1

Funciones y deberes del administrador y administradora educativa en el sistema educativo de Costa Rica según el Servicio Civil

Funciones y deberes de Administrador o administradora
a) Planear, y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución a su cargo.
b) Asesora y orienta al personal en aspectos técnicos y administrativos.
c) Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.
d) Organiza y dirige las actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales, vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.
e) Promueve la proyección de la institución educativa hacia la comunidad.
f) Evalúa los resultados de los programas bajo responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos.
g) Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades en la institución.
h) Asiste a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades y representa a la institución ante organismos públicos y privados.
i) Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, compañeros, subalternos, alumnos y padres de familia.
j) Asiste a reuniones con supervisores y subalternos para coordinar, mejora métodos, procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos y definir situaciones para el, cambio que de soluciones institucionales.
k) Redacta y revisa informes, instructivos, memorandos, circulares, cartas y otros documentos similares que surjan como consecuencia de las actividades que realiza.

l) Vela porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad.
m) Controla y reporta las fallas del equipo que se emplea para el trabajo en la institución.
n) Supervisa y controla el correcto manejo de valores, archivos, registros, tarjeteros, expedientes, informes, comunicaciones y otros documentos.
ñ) Vela por la correcta aplicación de normas, descripciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
o) Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
p) Ejecuta otras tareas propias del cargo.
q) Atiende la formación de la personalidad de los alumnos, considerando las diferencias individuales e involucra en ellos el cumplimiento de principios cívicos, morales y buenas costumbres, las normas de conducta y los sentimientos del deber y amor a la patria.
r) Impulsa el acercamiento de los padres de familia a la institución con el fin de que sean asesorados en las técnicas y procedimientos para complementar la formación en el hogar (Adicionado en marzo de 1989 gaceta Nº 54 el punto q y r).
s) Vigilar y facilitar la administración del currículo en igualdad de condiciones para todos los estudiantes (Adicionado de la Ley 7600 ,1998) respetando las diferencias individuales.
t) Comunicar y tramitar ante las autoridades competentes cualquier agresión física, emocional, sexual hacia los estudiantes, entre los estudiantes o de los estudiantes, administrativos y docentes dentro y fuera de la institución (Adicionado del Código de la Niñez y la adolescencia y sus reformas 2004).
u) Tutelar y vigilar los derechos de los estudiantes en la institución (Adicionado Código Civil y sus reformas 2004).

Fuente: Servicio Civil de Costa Rica, (1986) El Manual Descriptivo del Puesto de Director -Directora Imprenta Nacional Costa Rica p.129 -134 y sus reformas al año 2004

Tabla N° 5.2

Elementos profesionales del perfil del Administrador Educativo del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (1986)

Elementos o características	
Rol Social	
• Funcionario responsable	Líder
• Ejecutivo	Comunicativo
• Leal	Con iniciativa
• Sensible	Respetuoso de la norma
• Flexible	Participativo
• Humanista	Con vocación educativa
Ética Profesional	
○ Diligente	Juicioso
○ Prudente	Servicial
○ Ejemplo de valores positivos	Respetuoso de los jefes
○ Eficiente administrativamente	Apegado a la institucionalidad costarricense
Perfil Personal	
▪ Con salud mental	Con conocimientos técnicos
▪ Auto controlado	Discreto
▪ Pedagogo estudioso	Seguro de sus actuaciones
▪ Estudioso de la realidad	Dominio del estatuto
▪ Conocedor de criterios de evaluación de Personal	Manejo de inventarios
Cocimientos de supervisión	Comunicador
Perfil ocupacional	
✓ Planificador	
✓ Confiable en la toma de decisiones	
✓ Organizado en el uso de los recursos y su evaluación	

Elementos o características
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación adecuada de reglamentos ✓ Acciones curriculares pertinentes de dirección ✓ Capas de resolver asuntos disciplinarios ✓ Pro activo para asesorar ✓ Capaz de atender consultas ✓ Capas de realizar todo tipo de estudio educativo o administrativo ✓ Diligente en determinar procedimientos administrativos efectivos y necesarios

Fuente: Servicio Civil, (1986) Perfil del administrador de la educación" Manual Descriptivo de Puestos Administrativos Ministerio de Educación Pública de Costa Rica ED Imprenta Nacional Costa Rica

Tabla 5.3

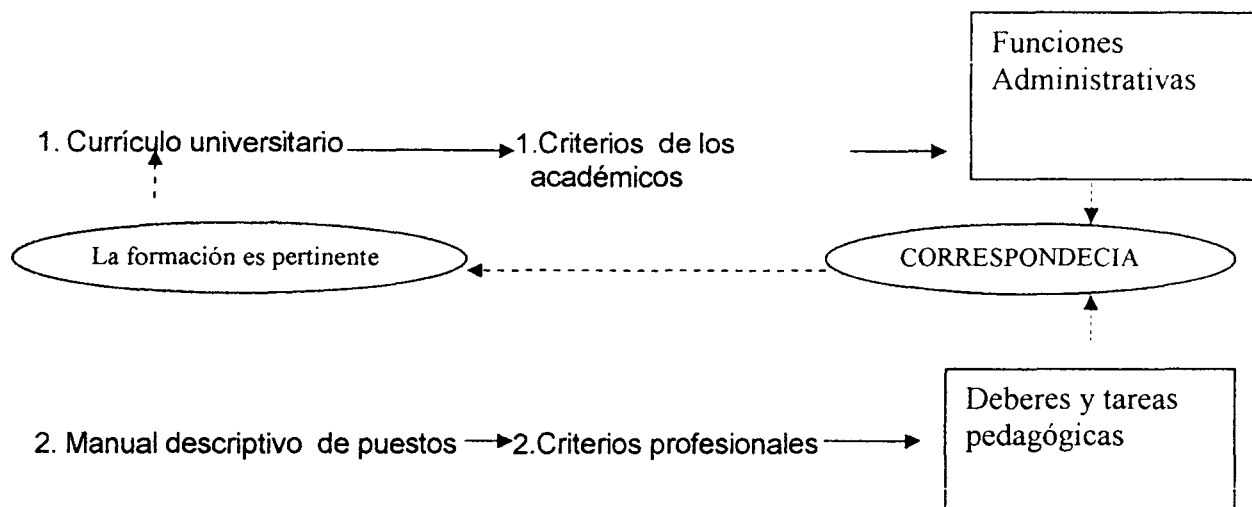
Perfil profesional determinado según el Plan de estudio de carrera en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica

Criterios formativos y conocimientos técnicos del profesional graduado en administración educativa de conformidad con el plan de estudios vigente quinquenio 1997-2002.
1. Capacidad de reflexión sobre la educación como factor de reproducción o cambio social.
2. Conocimientos alrededor del problema del conocimiento científico en educación, la forma, sus aplicaciones y las consecuencias.
3. Criterios de diseño de la instrucción en el marco de la teoría de sistemas y de la comunicación.
4. Capacidad instrumental teórico- metodológico de la investigación cualitativa y cuantitativa en educación.
5. Manejo de las herramientas necesarias para desarrollar un sistema de información en lo conceptual, metodológico y operativo que permita

<p>Criterios formativos y conocimientos técnicos del profesional graduado en administración educativa de conformidad con el plan de estudios vigente quinquenio 1997-2002.</p>
<p>establecer indicadores del servicio educativo.</p>
<p>6. Coordinara con la elaboración de informes y diseño de investigación educativa institucionales.</p>
<p>7. Dirigir eficientemente el estudio de la evolución, etapas y enfoque crítico de la teoría de la administración educativa nacional e institucional.</p>
<p>8. Ejecutor desde la perspectiva de la planificación y desarrollo de la gestión administrativa con criterio estratégico y luego la planificación sistemática y participativa como procedimientos positivos del desarrollo del currículo.</p>
<p>9. Conocimientos para el seguimiento, desarrollo, supervisión y evaluación del manejo de los aspectos curriculares, los recursos financieros, físicos y operativos.</p>
<p>10. Brinda conocimientos y el instrumental para la formación científica y humana del administrador educativo, dirigido hacia una conducción efectiva de los miembros de la organización.</p>
<p>11. Busca desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes positivas en relación con la dirección de personal.</p>

Fuente: Universidad de Costa Rica (1993) Planes y programas de carrera Escuela de Administración Educativa ED Universidad Costa Rica San Pedro

El análisis de correspondencia de las tablas anteriores se estructura formalmente así:



Y en contexto con el enfoque operativo del trabajo se puede ejemplificar dentro de la teoría del comportamiento humano con el estudio realizado, que se articula en el siguiente cuadro de síntesis.

Tabla 5.4

Concordancia de las funciones y deberes del administrador y administradora educativa y elementos observados

Plan de estudio por áreas	Manual descriptivo de puestos Servicio Civil	Elementos observados a sujetos participantes.
<p>PEDAGÓGICA</p> <p>Comprende dominio de conocimientos en filosofía de la educación, epistemología educativa y sociología de la educación</p>	<p>COMPETENCIAS PROFESIONALES.</p> <p>El profesional debe ser ético, integral y prudente en el trato con los estudiantes, docentes y padres de familia</p>	<p>ELEMENTOS FORMATIVOS</p> <p>Trato afable con los estudiantes en todos los casos Funcionario responsable en las comunicaciones y sus obligaciones de información en las instituciones</p>

Plan de estudio por áreas	Manual descriptivo de puestos Servicio Civil	Elementos observados a sujetos participantes.
<p>INVESTIGACIÓN</p> <p>Implica el dominio de principios de investigación, metodología de la investigación y manejo de recursos tecnológicos</p>	<p>DEBERES TÉCNICOS</p> <p>Conocimiento técnico de los procesos de gestión institucional y dominio de las dinámicas pedagógicas dentro y fuera del aula</p>	<p>CRITERIOS TÉCNICOS</p> <p>Se observo el manejo de criterios de diagnostico educativo, atendiendo procedimientos disciplinarios conforme a la normas y evaluaciones del proceso de la gestión educativa.</p>
<p>ADMINISTRATIVA</p> <p>Determina el aprendizaje de conocimientos administrativos en planificación, comportamiento organizacional, supervisión educativa y control administrativo</p>	<p>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</p> <p>El Manual Descriptivo de Puestos en el cargo de dirección indica que las funciones esenciales son la supervisión de personal, la coordinación de los procesos administrativos y la dirección de las actividades de organización y control de los recursos materiales y planta física</p>	<p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>La ejecución de tareas y aplicación del principio de obediencia administrativa conforme a las regulaciones de dirección, coordinación y planificación se verifico que es consistente y complete de parte de todos los sujetos informantes, y se registra documentalmente en circulares, directrices, plan institucional y acciones correctivas disciplinarias a estudiantes y docentes.</p>

5.2 Recomendaciones

De conformidad con la normativa vigente del Ministerio de Educación Pública (2005), el Consejo Superior de Educación (2005) y el Consejo Nacional de Rectores (2005) en el ámbito de administración curricular .

1. Cobra importancia la posibilidad de una evaluación integral del mercado laboral del profesional en administración educativa, que permita integrar el perfil académico universitario como un paso pionero en educación en el corto plazo para homologar todos los programas de estudio en administración educativa.
2. Los procesos de normalización y gestión educativa pueden ser una respuesta necesaria de revisión curricular en la administración educativa nacional e implica la descripción general del puesto con todas sus funciones y deberes por parte de las autoridades de la educación pública.
3. Las acciones mencionadas de la tendencia que duplica la titulación de administradores educativos con grados de maestría es pertinente valorar y estudiar por parte de las autoridades universitarias y públicas en el corto y mediano plazo y llegar a procesos de integración curricular entre la oferta pública articulando un programa de inserción laboral.
4. En el tema de la administración legal, se sugiere capacitar y actualizar en gestión legal educativa y atención de conflictos de personal y comunales, criterio solicitado por los administradores y administradoras educativas.

5. El tema de la gestión documental, disciplinas administrativas y flujo de trabajo implica aglutinar la labor y trabajo común de tipo administrativo de las instituciones visitadas en áreas de trabajo especializadas que son afines a los procesos sustantivos de comunicación y control institucional y con ello se permita una gestión más articulada dentro de una institucional que busca atender en forma coordinada aspectos como:

- a) Control de expedientes acumulativos de adecuación curricular.
- b) Programas de transporte geográficamente afines de estudiantes.
- c) Rutas de vigilancia institucional interna y externa.
- d) Atención de salud primaria de EBAIS cercanos a centros educativos.
- e) Gestión y correspondencia documental interna y externa.
- f) Participación activa de efemérides, extracurriculares y complementarias como festivales de artes, ciencias o deportes.
- g) Coordinación de trabajo de los comités, juntas o patronatos escolares.
- h) Atención de emergencias naturales o sociales en la institución, de un cantón o zona geográfica afín.
- i) Planes conjuntos de excelencia académica para estudiantes de todos los ciclos.
- j) Estructurar planes de formación y desarrollo profesional para funcionarios administrativos y personal docente de centros

educativos en áreas geográficas afines de varios circuitos educativos en núcleos administrativos escolares.

6. En el ámbito del servicio educativo sugieren los administradores y administradoras.

1. Generar mayor espacio administrativo para la supervisión en el aula.
2. En contexto con la ley de simplificación de trámites sugerir a la autoridades administrativas centrales del Ministerio de Educación Pública, se oriente los procesos de dirección del actual modelo de gestión, a favor de una estructura de nuclearización escolar de los procesos de administración educativa (criterio sugerido algunos profesionales informantes y ratificado por especialistas consultados en cargos de administración educativa regional a lo largo de la investigación) que integre:
 1. tareas comunes.
 2. actividades normalizadas.
 3. trabajo técnico trans-institucional en forma sistemática.

4. y ello permita el trabajo inter-institucional y trans-institucional.
5. encontrando soluciones y mecanismos eficientes, eficaces y efectivos.
6. con orientación al, éxito académico, personal e institucional.
7. como un política de la administración educativa nacional.
8. creándose el nivel de organización del núcleo administrativo educativo en Costa Rica.

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Textos consultados y de referencia

1. Ander, E. (1993). Técnicas de investigación social ED. ATENEO 5 ED México.
2. Barrantes, J. (2001). Principios de investigación ED. UNED Costa Rica.
3. Bateria, T. & Snell, S. (2003). Administración una ventaja competitiva ED. Mc Grow Hill México.
4. Benjamin Blonn (1983) Taxonomía de los objetivos de los aprendizajes. ED Mc Grow Hill New York EEUU.
5. Chavenato, I. (2003). Introducción Teoría general de la administración ED. Utea Argentina.
6. Chavenato, I (1998). Administración. ED Utea Argentina.
7. Delgado, M & Gutiérrez, J. (1998). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales ED. Síntesis España.
8. Denzin , (1995). Triangulación teórica ED Mc Grow Hill USA.
9. Glazman. (2002). Categorías de perfil profesional Sin editorial Sin país de origen
10. Goodstein, L. Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1998). Planeación estratégica aplicada ED. Mc Grow Hill Colombia
11. Gotees J. & Le Compte D. (1988). Etnografía y diseño en investigación educativa ED. Morata España
12. Henin; J (1972); Estructura cultural y sociología. ED Ateneo Argentina
13. Hernández, R.(2003). Metodología de la investigación ED ECU México
14. Lepeley M. (2001). Gestión y calidad en educación ED. Mc Grow Hill Panamá
15. Lepiz, C. (1998). La administración y planificación como procesos ED. UNED Costa Rica
16. Lucca, N. & Berrios, R. (2003). Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales ED. Publicaciones Puerto Rico
17. Mintzberg, A. & Quinn F. (2000). Estrategias para el cambio ED R en Irwin USA en Strategiaes for change logical ind mentalist de James Brian 1980 cap 1 a 5
18. Mucchielli, A. (2003). Métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales ED. SÍNTESIS España.

19. Negro ponte , C.(2000). Ser Digital ED SER España
20. Olson, F. (1978). Perfil profesional y social. ED Uthea Argentina
21. Rolls, A. & Fingis, S. (2002). Estrategia y tecnología ED. Mc Grow Hill USA
22. Rodríguez, J. (2002) Estrategias para el estudio crítico en educación ED Rodríguez Universidad de Puerto Rico USA
23. Taylor, C. & Bogdan F. (1994). Introducción a los métodos de investigación ED Paidós España
24. Ugalde, J (1998). Principios de administración educativa ED. UNED Costa Rica

Normativa costarricense consultada

1. Escuela de Administración Educativa, (1993). Planes y programas de estudio de Carrera de Ciencias de la Educación Universidad de Costa Rica ED. Oficina de Publicaciones UCR Costa Rica.
2. Escuela de Administración Educativa. (2004). Memoria XXX aniversario plan de estudios de la carrera de administración educativa y sus reformas al 2003 de la Universidad de Costa Rica Mimeografiado Costa Rica
3. Escuela de Administración Educativa. (2005). Plan de desarrollo estratégico Escuela de Administración Educativa quinquenio 2005-2009 Mimeografiado Costa Rica
4. Hidalgo, S. (1995) Manual sobre normas técnicas para la legalización de libros contraloría General de la República ED Imprenta Nacional Costa Rica
5. Machado M , Soto & otros. (1990) Programas de estudio de educación básica de I y II ciclo de educación física ED. Imprenta MEP Costa Rica
6. Marín, J (1941) Conferencia centroamericana de Ministros de Educación ED Universidad de Costa Rica Revista Anales Año 1 Volumen Nº 3
7. Molina, Z. Pérez, R.& otros. (1991). Política curricular educativa de Costa Rica ED Imprenta MEP Costa Rica

8. Ministerio de Educación Pública. (2004). Departamento de estadística y programación presupuestaria planillas de personal administrativo técnico docente. Archivo electrónico Base de Datos de personal Costa Rica.
9. Ministerio de Educación Pública. (1995). Plan nacional de desarrollo EDU-2005 ED. Imprenta Nacional Costa Rica.
10. Ministerio de Educación Pública. (2004). Reglamento de los Aprendizajes y sus reformas DE- 3481 ED: Imprenta Nacional. Costa Rica.
11. Ministerio de Educación Pública. (1986). Perfil del administrador educativo ED. Imprenta MEP Costa Rica.
12. Ministerio de Gobernación y Seguridad. (1989). Manual descriptivo de Servicio Civil reforma : titulo funciones del administrador educativo articulo q y r Gaceta N° 54 Imprenta Nacional Costa Rica.
13. Ministerio de Educación Pública (2003), Manual descriptivo de puestos docentes Imprenta Nacional Costa Rica ; 6.
14. Ministerio Educación Pública. (2004). Departamento de estudios y programación presupuestaria 2004 Estadísticas Presupuestarias Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.
15. Ministerio Presidencia. (1995). Manual de Procedimientos para Evaluación de Funcionarios Públicos titulo I Imprenta Nacional San José
16. Ministerio de la Presidencia. (1993). Manual Descriptivos de Puestos del Servicio Civil y sus reformas ED. Imprenta Nacional Costa Rica.
17. Ministerio de la Presidencia. (1970). Estatuto de servicio Civil Titulo I Carrera Administrativa ED Imprenta nacional Costa Rica.
18. Servicio Civil de Costa Rica , (1986) Perfil del administrador de la educación Manual Descriptivo de Puestos Administrativos Ministerio de Educación Pública de Costa Rica ED Imprenta Nacional Costa Rica
19. Servicio Civil de Costa Rica, (1986) , El Manual Descriptivo del Puesto de Director - Directora Imprenta Nacional Costa Rica p.129 -134

20. Servicio Civil (2005). Instructivo de evaluación de personal administrativo y docente ED Imprenta Nacional Costa Rica.

Investigación asociada al tema de la Funciones y deberes del administrador y administradora educativa.

1. Akeampong , D. (1998). La educación superior desafíos y oportunidades ED. UNESCO Francia.
2. Arauz, S. (2004). Guía e instrumentos de evaluación sistema de calidad de la educación de Costa Rica periodo 8: 1994-2004 Departamento de investigación Educativa División de Planeamiento educativo ED Publicaciones del MEP. Costa Rica.
3. Camacho, J. & Pardo, M. (1994). Etnográfica epistemología y cualidad revista Reflexiones N° 27 ED. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica.
4. Centro de Evaluación Académico, (1993). Guía para la elaboración de planes y actualización. Costa Rica Vicerrectoria de Docencia Universidad de Costa Rica.
5. Chacon, G. (1986). Estudio comparativo de las funciones del director de un taller Educativo INA Tesis UCR Costa Rica.
6. Chavarria, E. & Araya, A. (1985). Perfil del administrador educativo Ministerio de Educación Pública MEP Costa Rica.
7. Durán: (1995). Perfiles profesiográficos en la administración del recurso humano. ITCR Informe de investigación Costa Rica
8. Escuela de Administración Educativa, (2004). Fichas de Información académicas de los graduados periodo 1997-2003 de la Escuela de Universidad de Costa Rica unidad administrativa . Mimeografiadas Costa Rica
9. Espinosa, 2000 Administración de Recursos Humanos Perfil Laboral ITCR Tesis Investigación de Grado Escuela de Administración Costa Rica.
10. Fernández, J. (1998). Tratado de derecho administrativo tomo I ED. EDUCA Costa Rica
11. Jiménez W. (1996) Informe de Investigación Proceso de Planificación Pública de Costa Rica Vicerrectoria de Investigación Instituto de Investigaciones Económicas Costa Rica
12. Martines, R . (1996). Fundamentos de derecho público. Sin Editorial Pág. 1 a 53

13. Monge Giovanni (2004) Docente Curso Comportamiento Organizacional Universidad de Costa Rica Entrevista no estructurada sobre las funciones del Administrador educativo Criterio de experto Notas del curso I Semestre 2004. Paraíso Costa Rica
14. Montiel, A. (1996). Deberes y obligaciones del funcionario público Universidad de Costa Rica Mimeografiado Facultad de Derecho
15. Naciones Unidas. (1998) Informe Conferencia Mundial Educación Superior ED. UNESCO Paris Francia
16. Naciones Unidas. (2000). Informe Conferencia Mundial de Educación Para Todos; Plan de Acción ED. UNESCO Dakar
17. Naciones Unidas.(1990). Informe Conferencia Mundial de Educación ED. UNESCO Jontien Tailandia
18. Netlerf .(1998).Conferencia Mundial de Educación Superior ED. UNESCO Francia
19. Ortiz, E. Tesis Derecho administrativo Tomo I Universidad de Costa Rica Pág. 35 a 53
20. Petligrew E. (1998). Resumen Conferencia Mundial Sobre Educación Universitaria ED. UNESCO Francia
21. Plekan, J.(1992). The idea of the university a re- examination (La idea de la Universidad) Yale's USA
22. Salas,F. 2002. Epistemología educación y tecnología educativa Revista ED. educación N° 26 (1) 9 18
23. Salas F. & Sequeira, J.(2004). Investigación de seguimiento graduados de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica Mimeografiado Costa Rica
24. Salas, R. & Zamora M. (1991). El Perfil de funciones del director de colegio y de procedimientos Tesis UCR Costa Rica.
25. Sánchez, G. (1999). Perfiles profesio gráficos y su proceso de selección, Costa Rica, Escuela de Psicología Universidad de Costa Rica.
26. Sánchez, S. Molina, Z. & Otros (1989). Estudio de investigación de las tareas del director profesional de primaria unidocente (Dpp1 y Dpp2) y propuesta de programas de estudio ED Imprenta MEP Costa Rica

27. Tapia, N. (1994). Perfiles profesionales En , Reflexiones No 29 , ED. Revista Historia UCR
28. Tinoco, D. (1946). Historia de la Universidad de Santo Tomas ED. Imp Nacional Costa Rica
29. Turban & Sepehri (1986). en Journal of operations management (Revista de administración de operaciones) Vol 6 numero 4 del 4 de agosto de 1986 USA
30. Universidad de Costa Rica (2003) Estatuto Organico de la Universidad de Costa Rica y sus reformas ED Publicaciones UCR Costa Rica.
31. Universidad de Costa Rica. (2001). Diagnóstico de la Universidad de Costa Rica Consejo Universitario Mimeografiado Vicerrectoria de Investigación Costa Rica
32. Universidad de Costa Rica (2002). Vicerrectoria de Investigación ED. EDUCR Costa Rica
33. Universidad de Costa Rica. (2003) Informe asamblea general representativa universitaria. ED. Editorial Universitaria Costa Rica
34. Universidad de Costa Rica (2003). Informe resoluciones VI Congreso Universitario ED. Editorial Universitaria Costa Rica
35. Universidad de Costa Rica (1991), Lineamientos para la elaboración de perfiles profesionales. Centro de Evaluación Académico Vicerrectoria de Docencia Mimeografiado Costa Rica
36. Universidad de Costa Rica (1992), Instructivo de perfiles de carrera del Centro de Evaluación Académico, Vicerrectoria de Docencia Mimeografiado Costa Rica
37. Universidad de Costa Rica (1991), Guía para la elaboración y presentación de modificaciones a planes de estudios. Centro de Evaluación Académica Vicerrectoria de Docencia Mimeografiado Costa Rica
38. Universidad de Costa Rica (1993) Planes y programas de carrera Escuela de Administración Educativa ED Universidad Costa Rica San Pedro
39. Universidad de Costa Rica. (2003). Planes y programas de estudio licenciatura ciencias de la educación Modalidad Administración Educativa Costa Rica

40. Vargas , Salas F & Hernández C. (2005). Estudio de coyuntural de las funciones del administrador educativo Universidad de Costa Rica Mimeografiado .Costa Rica
41. Vargas ,M. (1999). Las fases de la administración en tres escuelas de Primaria Tesis de Grado UCR Escuela de Administración educativa
42. Vargas, E .(1992). Lineamientos para elaboración de perfiles profesionales ,Costa Rica ,Vicerrectora Docencia Universidad de Costa Rica
43. Villalobos ,F. (1984). El proceso educativo y la realidad curricular costarricense Facultad de Educación Universidad de Costa Rica Revista de Educación N° 8 ED. EDUCA. Costa Rica

Especialista consultados

NOMBRE	Cargo Administrativo Educativo
Pizarro Rosendo Lic. 2004	Docente universitario y administrador educativo octubre 2004
Herrera Jorge Lic 2004	Administrador educativo noviembre 2004
Rojas Lidia 2004 Licda	Administradora educativa noviembre 2004
Ágüero Rosibel Licda 2004	Administradora educativa diciembre 2004
Rodríguez Nineth Licda 2004	Administradora educativa y docente noviembre 2004
Corella Ana Licda 2004	Administradora educativa y docente diciembre 2004
Pacheco Vivian MSc 2004	Docente universitaria UCR octubre 2004
Garbanzo Giselle MSc 2004	Administradora educativa y docente universitaria octubre 2004 .
Chacon Isidora Msc 2004	Docente universitaria octubre 2004
Campos Sara Licda 2004	Administradora educativa noviembre 2004
Cascante Carmen Dr 2004	Asesora supervisora MEP octubre 2004
Rodríguez Juan Dr. 2004	Docente universitario UPR octubre 2003
Cascante Juan F MSc 2004	Director regional MEP diciembre 2004
Gómez Marlen Msc 2004	Viceministra Educación octubre 2004
Arauz Sandra MSc 2004	Directora investigación MEP noviembre 2004
Campos Carmen Msc 2005	Directora planeamiento educativo MEP noviembre 2004
Alfaro Mario Lic 2004	Docente universitario noviembre 2005

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo N° 1

Instrumentos de investigación aplicados

E-1	Encuesta de localización de graduados con identificación de lugar de trabajo, puesto, cargo, e interés de participación en el proceso de investigación.	Todos los y las graduados(as) de la carrera Escuela de Administración Educativa periodo 1997-2003.	Individual
F-A	Información general del o de las sujetos (as) de investigación.	Administrador(a) educativo(a)	Individual.
F-1	Matriz de criterios a observar en la institución de 10 criterios de los proceso de organización y control institucional.	Administrador(a) educativo(a) e Investigadores.	Individual y en grupo.
F-2	Auto evaluación del o de la administrador(a) educativo(a) egresado académica de 14 criterios.	Administrador(a) educativo(a).	Individual.
F-3	Auto-evaluación administrativa del o de la egresado(a) de 17 criterios.	Administrador(a) educativo(a).	Individual.
F-4	<i>Criterios de la entrevista no estructurada a directores(as) de centro educativo con 6 criterios.</i>	<i>Administradores(as) educativos(as) de Cartago, San José y Alajuela.</i>	<i>Individual.¹</i>
F-5	<i>Criterios de la entrevista a expertos(as) funcionarios(as) superiores Ministerio de</i>	<i>Docentes universitarios(as) de la Universidad de Costa Rica funcionarios(as) de la</i>	<i>Individual.</i>

¹ La formula F-4 y F-5 es una referencia de validación que se aplico para orientar el proceso de trabajo de campo, los criterios y opiniones vertidos por los sujetos participantes y docentes universitarios entrevistados están a texto completo , en el expediente de investigación , que pude ser consultado con los responsables del estudio

	<i>Educación Pública. y docentes universitarios(as) Universidad de Costa Rica. con 4 criterios.</i>	<i>administración central del Ministerio de Educación Pública y supervisores de circuito de Cartago, San José y Alajuela.</i>	
P-I y II	Registro de diario de la visitas institucional, donde se suscribe las calidades, firma y sello de la instituciones y sujetos informantes de la investigación.	Sujetos informantes e investigadores(as), como prueba documental del trabajo de campo.	Individual y grupal según sea el caso de los sujetos participantes en el proceso de investigación.
P-AD	El protocolo de análisis documental es un esquema que resume que criterios de forma y contenido se analizan de los documentos consultados en las instituciones.	Los investigadores para el análisis de contenido.	Individual .

FUENTE. Instrumentos confeccionados por los autores para la realización del estudio 2005

Anexo N° 2.

INSTRUMENTO DE APLICADO A LOS SUJETOS INFORMANTES Y CRITERIOS DE OBSERVACION EN EL TRABAJO DE CAMPO

GUÍA DE INSTRUMENTO DEL TRABAJO DE CAMPO

La guía de instrumentos y el protocolo de visita institucional es una guía de trabajo, para recabar datos, documentos e información tanto normativa, discursiva y actitudes de los administradores (as) educativos (as) sujeto de estudio. Dentro de esta

dinámica se busca definir los criterios por observar y encuestar por parte de docentes, administrativos, estudiantes y órganos de la institución que están dentro del proceso de administrar una institución educativa. Implica la participación individual de los investigadores en cada caso de visita institucional, que implica registrar en el diario de visita todo concepto, criterio, opiniones o trámites realizados dentro de la institución.

Está organizado en orden el esquema de instrumentos de la siguiente manera:

- ✓ Ficha de identificación Profesiográfica de sujetos informantes
- ✓ Cuestionario de auto-evaluación académico
- ✓ Cuestionario de auto evaluación de procesos de planificación y organización institucional
- ✓ Ficha de procesos de planificación y control institucional, (Instrumento de análisis institucional).

GUÍA DE TRABAJO DE CAMPO

La guía de instrumentos y el protocolo de visita institucional es una guía de trabajo, para recabar datos, documentos e información tanto normativa, discursiva y actitudes de los administradores (as) educativos (as) sujeto de estudio. Dentro de esta dinámica se busca definir los criterios por observar y encuestas por parte de docentes, administrativos, estudiantes y órganos de la institución que están dentro del proceso de administrar una institución educativa. Implica la participación individual de los investigadores en cada caso de visita institucional, que implica registrar en el diario de visita todo concepto, criterio, opiniones o trámite realizado dentro de la institución.

Universidad de Costa Rica
Facultad de Educación



Escuela de Administración Educativa

Proyecto de Investigación: **TEMA: FUNCIONES Y DEBERES DEL O DE LA ADMINISTRADOR (A) EDUCATIVO(A)**

Modulo: Seguimiento de Graduados 1997-2004

FORMA A GENERAL DE IDENTIFICACION DEL PARTICIPANTE DE LA

INVESTIGACIÓN

FECHA

LUGAR:

INFORMACION DE IDENTIFICACION

1. NOMBRE DE LA INSTITUCION

1.1 Año DE FUNDACION DE LA INSTITUCIÓN

1.2 FACULTAD:

UNIDAD ACADEMICA

SEDE

2: NOMBRE DEL FUNCIONARIO:

NUMERO CEDULA

3. Edad

Años DE SERVICIO COMO EDUCADOR:

Años DE SERVICIO CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

4. GRADO PROFESIONAL: O Área técnica

LABORAL

CARGO SEGÚN P-21 o Acción de personal:

TIPO DE NOMBRAMIENTO: INTERINO PROPIEDAD



Escuela de Administración Educativa
DIMENSION PROFESIONAL

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL QUE ES SUJETO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Objetivo

Este instrumento sistematiza los criterios generales por observar en las instituciones educativas, que son objeto de observación decampo, en el proceso de validación del contexto administrativo que existe en dichas instituciones.

INDICACIONES

Se articulan las dimensiones, variables e indicadores presentes y observables en las instituciones con las fuentes disponibles que son resultado del proceso de gerencia del o de la administrador(a) educativo(a).

Factores por articular en el trabajo de campo en las visitas institucionales a los y las administradores(as) educativos(as).

❖ UNIDAD DE HABILIDAD)

Que explica cual es el tema que debe dominar el especialista
(En términos de metodología es la dimensión)

❖ HABILIDAD

Es la cualidad que se observara del especialista en ejecución
(Corresponde a la variable a estudiar)

❖ CRITERIO DE HABILIDAD

Consiste en como se cuantificara o cualifica la habilidad observada
(Concuerda con el indicador de la variable de investigación)

Bajo el enfoque administrativo contingencial que considera en principio las siguientes características desde la óptica administrativa a estudiar en las instituciones.

MATRIZ DE TRABAJO

Característica	Sistemas activos en las instituciones en general	Tipo de comportamiento del Administrador Educativo e Institucional detectados	NIVEL Institucional (I) Departamental (D) Operativo (O) que el administrador induce
1. Estructura organizacional	Definida	Informal	Generada por el administrador
2. Autoridad	Cadena de poder	> Que promueve	> D O
3. Diseño de cargas administrativas	Módulos administrativos	> Como los constituye	> I D

4 Tareas a ejecutar	Procesos operativos	➤ A quien delega o traslada funciones	➤ D O
5 Proceso decisorio	Acciones administrativas	➤ Como toma decisiones	➤ I D
6 Comunicaciones	Sistemas generados	➤ Sub-sistema propuesto o activo	➤ I D O
7 Confianza depositada en - Normas - Procedimientos - Personas	Tutela educativa activa	Genera instrumentos Aplica procedimientos internos de que tipo Ajusta procesos con funcionarios	➤ I D O
8 Principios predominantes de cultura institucional	Elementos situacionales	Elementos personales del administrador	➤ I
9 Ambiente - Mercado - Científico-educativo - Técnico - Político - Cultural	Condiciones y factores generadores en el ámbito educativo	Factores que el administrador considera o se reflejan en él	➤ I
10 Tecnológica en apoyo a la administración y el acto educativo	Elementos operativos técnicos que tiene la institución	Tecnologías que aplica el administrador con relación a las utilizadas dentro de la institución	➤ I D O

Datos de identificación

1 N° de identificación
2 Nombre de la institución: _____
3 Región Educativa _____
Circuito escolar _____
Código Presupuestario _____
Año de fundada la institución _____
Nombre del o de la Director (a) _____
Nombre del o de la asistente de dirección o auxiliar _____
Nombre del o de la auxiliar administrativo(a) _____
Teléfono _____ Dirección _____
Fax _____ F-001-2004-2005 Funciones y deberes de Administrador educativo Mamr/ GEMR UCR- Costa Rica



DIMENSION ACADÉMICA

Con el fin de conocer el desempeño académico de usted en la etapa de estudiante de la Universidad de Costa Rica, le solicitamos responder de la manera mas objetiva posible. Es importante indicar que no debe escribir su nombre, dado que es un instrumento de referencia, para la posterior entrevista que se aplicara.

Responda las siguientes preguntas utilizando una escala de 1 a 5, en la cual 1 es el menor puntaje y 5 el mayor. Como estudiante se cumple regularmente con

CRITERIO	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
1. Asistió con el horario de estudio a sus cursos	5	4	3	2	1
2. Se preparaba para las clases, con las lecturas o temas estudio de previo	5	4	3	2	1
3. Estaba consciente de la realidad nacional, cuando estudiaba	5	4	3	2	1
4. Mostraba dominio de los temas de estudio tratados en clases	5	4	3	2	1
5. Eran los ejemplos en los cursos de posible aplicación con la profesión	5	4	3	2	1
6. Sus dudas eran aclaradas en forma satisfactoria en los textos de estudio	5	4	3	2	1
7. En los cursos de licenciatura, encontró equilibrio entre la teoría y la practica	5	4	3	2	1
8. Se interesaba porque en los trabajos grupales, le permitieran una mejor comprensión de los temas de estudio	5	4	3	2	1
9. Exponía con claridad sus ideas ante sus compañeros	5	4	3	2	1
10. Podía mantener la atención de sus compañeros de cursos, cuando exponía	5	4	3	2	1
11. Mostraba gusto por dialogar y dirigir a los compañeros en las actividades académicas	5	4	3	2	1
12. Respetaba a sus compañeros (as) dentro y fuera de sus clases	5	4	3	2	1
13. Aceptaba criticas durante sus actividades académicas	5	4	3	2	1
14. Gustaba de aplicar correcciones y mejoras a sus trabajos de estudio	5	4	3	2	1



Escuela de Administración Educativa

Proyecto de Investigación: FUNCIONES Y DEBERES DEL O DE LA ADMINISTRADOR(A) EDUCATIVO(A)

Modulo: Seguimiento de Graduados 1997-2004

DIMENSIÓN PROFESIONAL

INTRODUCCIÓN:

Estimado graduado y funcionario institucional, la Escuela de Administración Educativa y el programa de Licenciatura en Ciencias de la Educación modalidad Administración Educativa, esta en un proceso de investigación académica, que busca determinar en grado de correspondencia entre la formación académica de sus graduados y su desarrollo profesional como administrador educativo. Le agradecemos la Información solicitada con relación a la aplicación de los criterios planteados a usted como docente y se experiencia laboral actual en lo relativo a sus relaciones académica y administrativas con la SUB DIRECCIÓN Y DIRECCIÓN de la Institución

CRITERIO	Frecuentemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Firmement e en desacuerdo
1.Trabaja la dirección en equipo con docentes y administrativos	5	4	3	2	1
2.Permite la iniciativa propia a docentes y administrativos el o la director (a)	5	4	3	2	1
3 Posibilita seguridad personal a estudiantes y docentes	5	4	3	2	1
4.La calidad académica de la institución es de excelencia	5	4	3	2	1
5.El nivel de planificación es coordinado	5	4	3	2	1
6.La atención individual como Director es respetuosa	5	4	3	2	1
7.La actividad de supervisión de la dirección es oportuna	5	4	3	2	1
8.El (la) director (a) es comunicativo con los estudiantes	5	4	3	2	1
9.Son positivos los ejemplos didácticos que da en reuniones o visitas en el aula el o la director (a)	5	4	3	2	1
10.La organización de las actividades institucionales es coordinada	5	4	3	2	1
11.Es atento y expedito en la gestión el o la director (a)	5	4	3	2	1
12.Se ajusta la planificación a la dinámica institucional con los recursos disponibles	5	4	3	2	1
13.Es tolerante el director (a) con las Personas- padres,	5	4	3	2	1

comunidad-					
14. Se evita repetir tareas o actividades en la institución	5	4	3	2	1
15. Promueve la calidad del manejo de la tecnología y recursos didácticos en el aula la dirección	5	4	3	2	1
16. Aplica las normas y reglamentos internos del MEP	5	4	3	2	1
17. Está dispuesto al cambio por sugerencias externas de la supervisión escolar	5	4	3	2	1

Universidad de Costa Rica

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



DIMENSIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

ADMINISTRADORES (AS) EDUCATIVOS(AS).

Criterios a observar

Ficha profesiográfica

Criterio	Observación o verificación
1. Podría describir cual ha sido su desarrollo laboral hasta la fecha.	Ficha biográfica profesional.
2. Qué lo motivo á estudiar Administración Educativa.	Cual es la orientación profesional. Motivación de estudio de carrera.
3. Por qué estudió en la Universidad de Costa Rica esta especialidad.	Valoración académica de sus estudios.
4. Cómo es, en su opinión la aplicación de lo aprendido en la Universidad con el desempeño de su cargo como director.	Aplicación profesional del trabajo versus los estudios.
5. Qué aspectos de los estudios de carrera considera son de poca aplicación y cuales fortalecería o renovarí.	Impacto de la administración educativa en la institución.
6. Cómo valora su actual desarrollo	

profesional como administrador educativo en la institución.	
---	--

DATOS REFERENTES INSTITUCIONALES GENERALES PARA FINES INFORMATIVOS DE DOCUMENTACION DE LA INVESTIGACION:
 ESTADÍSTICA DE RENDIMIENTO ESCOLAR
 CUADRO DE PERSONAL
 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA
 PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DEL 2004
 INSTRUMENTOS TÉCNICOS PROPUESTOS
 PLANO DE PLANTA INSTITUCIONAL

Crterios a observar en la institución:

	FUNCIÓN ADMINISTRATIVA A CONSIDERAR	CRITERIO ADMINISTRATIVO EDUCATIVO
➤ <i>Cómo es general la administración institucional</i>	1. <i>Planeamiento</i>	<i>Ejecución de plan institucional , módulos administrativos, proyectos emergentes</i>
➤ <i>Cuáles son las responsabilidades del director de la institución</i>	2. <i>Dirección</i>	<i>Como líder motivador y comunicador para apoyar a docentes, estudiantes y padres</i>
➤ <i>Cuál es el aporte del director al mejoramiento institucional</i>	3. <i>Planeamiento</i>	<i>Toma de decisiones , aplicación de efemérides , actividades co-curriculares</i>
➤ <i>Cuál es el grado de aceptación de la institución en la comunidad de la labor de la dirección</i>	4. <i>Dirección y Planeamiento</i>	<i>Controles horarios, planes específicos ,trabajo comunal , pruebas nacionales, adecuaciones curriculares</i>
➤ <i>Qué espera la comunidad en materia educativa departe del director (a)</i>	5. <i>Control</i>	<i>Rendimientos escolar, presupuesto aplicado, estadísticas institucionales, objetivos y misión institucional</i>
➤ <i>Qué aspectos del modelo organizacional son claves para la función del director (a)</i>	6. <i>Organización</i>	<i>Trabajo por niveles y departamentos Coordinación gobierno estudiantil, coordinación comités, biblioteca, becas , comedor , comunicaciones internas y externas</i>
➤ <i>Cuál es la percepción de las estrategias de control y supervisión vigentes en educación</i>	7. <i>Evaluación educativa</i>	<i>Consejo de profesores, asamblea de representantes, seguridad institucional, aseo y ornato, contabilidad y contribuciones, rendimiento y formación humana de estudiantes</i>

GUIA DE VISITA INSTITUCIONAL

- i. Se coordina cita de visita con la Dirección de la institución
- ii. Se realiza visita y se informa al director sobre el objetivo de la investigación
- iii. Se entrega un ejemplo del protocolo de instrumentos por aplicar en la institución F-1 y F-2
- iv. Se coordina el permiso interno para estar en la áreas pertinentes para la investigación
- v. Se entrega la nota formal de invitación y se llena la forma de información general F-A
- vi. Se atiende la coordinación respectiva con la UCR y el MEP copia de oficios
- vii. Se fijan los criterios y posibles momentos de trabajo para consulta a docentes F-3
- viii. Se coordina la visita institucional posterior a esta reunión con la finalidad de realizar observaciones del trabajo administrativo educativo y recolección de documentos por observar para describir y analizar
- ix. Se define el criterio pertinente para asistir a sesiones de trabajo de comités, departamentos o áreas administrativas en función de observador no participante, con grupos focales (Gobierno estudiantil , Junta, Asociación de padres, Junta educación o grupos internos de la comunidad educativa)
- x. Se graba o se toma fotografías para efectos de registro según sea el caso autorizado por la parte participante en diario de trabajo de visitas, para lo cual se entrega para su referendo en la UCR, supervisión y dirección en fecha indicada según trámite de visitas realizadas

* La transcripción de esta reunión implica permiso escrito, forma F-A, entrega de nota UCR y referendo permiso MEP, así como los criterios del o la director (a), para realizar las visitas u observaciones dentro de la institución

** La visita a la Unidad Administrativa implica consultar a funcionarios administrativos y su respectivo permiso de participación –conocimiento informado- y sobre la finalidad de la investigación de las visitas, encuestas, observaciones y entrevistas por realizar, de anotan en el diario de visita las explicaciones y consultas de los funcionarios.

Otros Factores por considerar del personal docente y administrativo

<p>DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS</p>	<p>1.Sociograma y flujo de información observado</p> <p>2.Análisis documental planes, departamentos y trabajo comités</p> <p>3.Verificación focal en caso de contradicciones no explicadas por docente- grupo focal-</p> <p>4. Cuál es el impacto de la dirección en el proceso general de administración en cargos técnico docentes</p>	<p>Recaba información general de administración educativa</p> <p>Se construye un flujograma de las relaciones formales e informales de la organización</p> <p>Cómo se reflejan las disciplinas administrativas y gestión de la dirección en los documentos generados por los docentes</p> <p>Detección de asuntos colaterales de pertinencia educativa, pero significativos para la investigación</p> <p>Cuál es la percepción de los y las funcionarios (as) administrativos(as) de la , sobre la gestión del o de la director(a) a lo externo y – o interno de la institución</p>
-----------------------------------	--	---

Anexo N° 3.

Las etapas de investigación

La investigación se divide en tres etapas

I. Propuesta y validación de instrumentos.

a) Diseño de la investigación.

Primero se caracteriza el administrador educativo a través de

- Un análisis documental de los productos de información educativa más representativos encontrados en la administración educativa como son la

norma vigente en materia de educación y los planes y programas de estudio en la carrera de administración educativa de 1998 al 2003.

- El plan de estudios implica una revisión comparativa de los contenidos propios de administración educativa afines a la planificación, sociología educativa, administración, epistemología educativa, investigación educativa y derecho administrativo, recursos humanos, tecnología educativa administración de personal.

b) validación de instrumentos.

- Se realiza una validación de instrumentos consultado a docentes y estudiantes de carrera en un grupo focal, sobre sus criterios y variables por investigar sobre la formación universitaria recibida y esperada , para el ejercicio profesional de administrador educativo. que permita conocer las funciones y deberes.

c) Consulta a expertos.

- Se entrevista a administradores educativos expertos sobre el tema de las funciones y deberes administrativos en la institución y criterios de formación profesional que son necesarios.

II. Identificación de sujetos y trabajo de campo

a) Identificación de sujetos participantes.

Se aplicó una encuesta telefónica, consultando a los y las egresados (as) de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica período 1997-2003, sobre su estado laboral, institución y posibilidad de participación, luego de lo cual se consignó las instituciones, regiones educativas, circuitos escolares, para las solicitudes

formales ante la oficialía mayor del MEP, dirección regional de enseñanza y los egresados en cargo de administradores educativos que manifestaron afirmativamente su interés de participar en la investigación.

b) Trabajo de campo.

Se realiza un trabajo de observación directa del o la Administrador(a) Educativo (a) en servicio para determinar el grado de convergencia entre los criterios del perfil académico y profesional, de la práctica laboral del o la director(a) en la institución.

Además de la aplicación de los instrumentos diseñados y recomendaciones propuestas por los egresados en una entrevista no estructurada durante la visita formal inicial en las instituciones visitadas, que corresponde a tres colegios y tres escuelas públicas de Costa Rica, quedando excluidos cinco administradores educativos; dos de colegios privados porque sus juntas directivas no autorizaron el ingreso a las instituciones y tres administradores educativos a nivel de asesores (as), que no están disponibles por limitaciones de su tiempo en oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública

III Sistematización de resultados y elaboración de informe final.

En la tercera etapa se sistematiza y analiza los resultados de investigación, que da pie a la presentación del informe final de investigación, la divulgación académica e institucional de las conclusiones y recomendaciones de los investigadores.

- a) Elaboración de informe de investigación y presentación a la comunidad académica e institucional pública de educación.

Anexo N° 4
Descripción de tipos documentales consultados.

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
N° 1	Informe del plan anual.	16 abril 2004, firma y sella el director.	Plan anual de trabajo del 2004 de la institución. Con una justificación y plantea cuatro objetivos generales. En el FODA indica que como principal fortaleza el personal capacitado. La debilidad carencia en capacitación evaluación. La oportunidad los medios de comunicación eficientes y la amenaza principal la falta de apoyo de los padres de familia. Introduce siete proyectos educativos orientados a aspectos de rendimiento, relaciones humanas, adecuaciones curriculares, articulación con el SIMED, desarrollo cultural y capacitación docente en seis temas: disciplina, déficit atención al, didáctica, adecuaciones y	El plan anual se suscribe con un calendario anual, no se anota el responsable de cada tarea y no se fijan criterios de seguimientos o ejecución. Además no se explicita como se realizan las actividades sea por personas, niveles o departamentos. Como guía general de la institución en los procesos educativos es una referencia mínima, dado que no remite a antecedentes institucionales o diagnóstico.

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
Nº 2	Informe plan de trabajo de la escuela.	Firma la directora con selios de tramite de las supervisión 1 de diciembre 2004.	<p>manejo en el aula.</p> <p>El plan de trabajo de la institución plantea un esquema de trabajo con objetivos, metas, actividades, cronograma seguimiento y evaluación. Incorpora los reportes de logros del I y II trimestre ejecutado que fija reporte sobre los objetivos planteados, los logros alcanzados, las razones por lo no realizado y la propuesta de acción de seguimiento. En forma independiente se documenta el desarrollo de los siguientes proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación de valores. -Deberes y derechos de los niños -Círculo de bienestar. 	<p>El plan institucional define con claridad metas, metodologías y responsables de acción encada caso. En lo relativo a los logros se cita la incorporación comunal, padres y estudiantes en un 95% en las actividades propuestas de capacitación, valores, protección ambiental, mejoras en la infraestructura, mejoras en capacidades de aprendizaje matemático -lógico y lenguaje escrito general del plan de trabajo líneas de capacitación docente, comunal y estudiantil como una fortaleza claramente desarrollada por la dirección y de mantener abierta la dirección en comunicación y atención.</p>
Nº 3	Informe plan anual 2004.	Elabora, firma y sella ia dirección con sellos de la supervisión escolar y VB de la dirección	<p>El plan cumple con ios criterios formales solicitados por las autoridades de regionales y nacionales.</p> <p>El análisis FODA</p>	<p>El plan de trabajo integra diez ejes de trabajo que toman en cuenta la sexualidad, rendimiento académico, mejoras</p>

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
		regional.	<p>dio cuenta de que la principal fortaleza que la comunidad y recursos disponibles son de calidad. Las oportunidades de apoyo e integración institucional son adecuadas. La debilidad es la vulnerabilidad física del edificio y la principal amenaza la debilidad económica de la comunidad y por ende recursos familiares limitados.</p>	<p>planta física, mantenimiento de espacios escolares específicos, atención de necesidades especiales, vivencia de valores, zonas verdes y aspectos propios de lectura y escritura y matemáticas dentro del aula. Se adiciona además el modelo horario completo por sección, nivel y semana alterna de lecciones.</p>
N° 4	Informe plan anual de la Institucional 2005.	Firma el director, en febrero del 2004, con sellos, firmas y entrega en la supervisión escolar en marzo 2004.	El plan anual contiene misión, visión, actividades generales, recursos y proyectos globales de la institución, con elaboración de la administración y docentes.	Se desprenden información general de las acciones prioritarias de la dirección, docentes y administración que requiere.
N° 5			No esta disponible.	Hay cuatro directores diferentes al momento de la visita institucional.
N° 6	Informe del plan Institucional 2004.	Firma en marzo del 2004 con sellos y firmas de la dirección, supervisión escolar y dirección regional.	Estructura la dirección el plan institucional en los siguientes criterios: Introducción, misión, FODA, políticas institucionales, objetivos institucionales, áreas de acción,	El plan institucional se fundamenta en los fines de la educación, la visión en humanista, con una misión de formación integral. Las fortalezas más importantes son el personal capacitado y el interés por

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
			proyectos institucionales.	mejorar el colegio. Las debilidades son en el ámbito de infraestructura, disciplina estudiantil y la comunicación entre los miembros de la comunidad. define 35 políticas de trabajo institucional y 26 objetivos institucionales generales. Denota un complejo proceso de planificación, organización y control por parte de la dirección, que requiere equipos de trabajo y trabajo en equipo en forma dinámica y flexible.
Nº 1	Circular.	Firma dirección regional 23 de nov 2005 con sellos y consecutivo Firma director y docente estadística F-14.	Se tiene en el expediente de la administración, una circular para el trámite de llenado de la fórmula 14, con indicaciones de trámite, requisitos y datos mínimos de referencia, se indica además que el cierre oficial el 15 de diciembre del 2004.	Describe punto por punto como se llena la fórmula estadística y se subraya cuándo y cómo se debe anotar los datos con claridad, a máquina o en computadora.
Nº 2	Circular.	Firma comité de evaluación con sellos y firma de la dirección sin número de consecutivo.	Divide la circular del comité de evaluación conforme al calendario escolar los tres periodos del año, con fechas	El esquema de programación es sencillo, preciso y claro. Cada docente, materia, nivel y responsable se anota en orden y se

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
			de exámenes, materias y distribución de rescisión de pruebas y cuadros de balance.	especifica los criterios de revisión de los instrumentos de evaluación.
Nº 3	Circular.	Firma comité de evaluación y dirección con sello y firmas del comité con el perfil de salida de los estudiantes por materia en tres áreas.	La dirección ofrece un medio de valoración de criterios académicos, conductuales y disciplinarios para cada estudiante, que es firmado por el docente indicando se aprobó o no el año lectivo.	Se indica por parte de la dirección que se aplica al inicio del año y al final del ciclo lectivo, comparando y ponderando los resultados educativos.
Nº 4	Circular.	Con número de oficio, sello firma la dirección y comité de evaluación.	Programación del I examen parcial del III trimestre del 2004.	Se detalla día, nivel y aplicación de exámenes.
Nº 5	Circular.	Firma y anota negro de consecutivo con sellos de la institución de una organización gremial.	Capacitaciones de COLYPRO que tienen interés de recibir el personal docente y administrativo.	La circular recoge cinco posibles temas de capacitación de COLYPRO, que versan sobre Evaluación, leyes, Límites, Planeamiento, Adecuaciones, en los cuales el docente firma y se manifiesta por cual de esos temas se interesa.
Nº 6	Circular.	Respuesta a circular regional que	Respuesta de la dirección en materia de	El informe detalla por nivel la deserción de un 1%

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
		firma y sella la dirección regional, y trasiada ia dirección quien firma y sella, por materia y nivel en síntesis.	deserción de un 1.48 % al final de segundo trimestre.	para en nivel de sétimo y 0,48% para los demás niveles. Esto denota una tasa de deserción de un estudiante por sección de primero por trimestre en sétimo localizando la atención en este nivel, dado que en los demás niveles es de un estudiante por año por sección en este colegio visitado.
Nº 1	Expedientes.	Información detallada de estudiantes firmada y foliada por la docente de grado octubre 2004.	Es una prueba escrita de 40 puntos, con 30 preguntas de respuesta corta, selección, comprensión, gramática y lectura.	La prueba está bien elaborada con detalles de gráfica, esquemas y balance de estructura idiomática. Se dan con claridad especificaciones de la puntuación de cada pregunta.
Nº 2	Expedientes.	Información del perfil de entrada de estudiantes marzo 2004 firma dirección y tramita estudiante de grado.	El perfil de entrada en una lista de áreas y habilidades motrices, de lenguaje, afectivas y sociales que los niños de la institución deben aplicar en forma general con una escala de aplicación de dos criterios y observaciones del docente en cada caso que los requiera.	Este instrumento concuerda en diseño y aplicación con la propuesta de trabajo de mejora académica de los niños. Remite el instrumento a un expediente acumulativo trimestral donde el docente reporta el grado de avance de los niños y niñas en las diversas áreas.
Nº 3	Expedientes.	Rendimiento	Se reportan 14	Un 16 % de los

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
		escolar por sección y materia firma docente y firma VB la dirección con fecha y sin número consecutivo.	estudiantes con notas inferiores a 65 y de ellas, 7 son en Matemáticas, 4 en Español y 2 en Estudios Sociales y 1 en Ciencias En el segundo trimestre se da un leve incremento de 6 estudiantes aplazados en Español y Matemática y de 4 en Español y Estudios Sociales.	estudiantes tienen notas inferiores a 65 en el primero trimestre. En el caso del segundo trimestre se da un incremento a un 22% en forma homogénea en las cuatro materias básicas y en especial en quinto grado con doce niños aplazados.
Nº 4	Expedientes	Información comunal de la institución periódico comunal compila director y hay copia en la biblioteca.	Entrevistas a dirección, estudiantes sobre el funcionamiento y celebración del 30 aniversario del colegio y una reseña histórica.	El director es entrevistado sobre elementos de organización, financiamiento y vocación de servicio institucional, Además estudiantes opinan sobre sus motivaciones de estudio y del colegio.
Nº 5	Expedientes	Instrumento de seguimiento trazando el camino de orientación, sin número consecutivo y firmado por la orientadora.	Instrumento de seguimiento del programa trazando el camino y con alcohol no es conmigo.	Se anota el nombre de 16 estudiantes uno por sección que se indica reciben el material y qué actividades han realizado, El documento está en blanco y parece ser un ejemplo de instrumento de seguimiento administrativo de la orientación para fines internos.
Nº 6	Expedientes	Documento	La hoja de reporte	El reporte detallado

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
		electrónico acumulativo que registra en forma individual, fechado, foliado, sellado, firmado y normado de asistencia de cada estudiante por la sub.-dirección.	detalla un programa de control de ausencias con nombre, sección periodo lectivo, fecha, lección, materia, justificación, calidad de lecciones, puntos menos en conducta fecha, hora de impresión.	de asistencia de estudiantes es un módulo estadístico que es semejante para el personal docente y administrativo, que permite el chequeo diario de la asistencia de todos los funcionarios y estudiantes. El tiempo real de este instrumento permite ver un trabajo eficiente y eficaz de administración de la información.
N° 1	Formulario	Fórmula de traslado de institución firmado por el padre de familia y VB de la dirección quien sella y firma con numero de consecutivo.	Se anota el nombre del estudiante, institución que los refiere, Director, fecha sello.	Portada de presentación para traslado de expediente de uso y de la dirección.
N° 2	Formulario	Forma de asistencia y justificación de agencias que firma el funcionario, con el VB de la dirección quien fecha, sella y sin número consecutivo.	Se identifica el documento con las calidades de la institución, fecha, espacio para anotar el nombre, firma, hora de entrada y hora de salida.	En general la firma de entrada es consistente antes de las 7 am y hay un grupo de docentes que entran en la tercera lección sobre la hora de entrada. El punto interesante es que al menos un tercio del personal no anota la hora de salida, por semana.

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
N° 3	Formulario.	Formula de matricula de la institución firmado y sellado por la dirección, con número de formulario, consecutivo y procedimiento de llenado.	Resume 12 cuadros de estadísticas que indican edad, sexo, nivel, residencia, nacionalidad, matrícula por sección y materia número de docentes, categoría e inventario.	La institución labora en doble jornada, con ciento dieciocho estudiantes de preescolar a sexto grado separados en 7 secciones con tres horarios alternos. En rendimiento solo hay cuatro estudiantes repitentes, hay once extranjeros de nacionalidad nicaragüense y en el año 2003 no se dio reprobación en la escuela. Tiene la escuela 7 funcionarios docentes y el estado general de la planta física es bueno en un 80 % del edificio, aulas, pupitres y materiales básicos de trabajo.
N° 4	Formulario.	Cuadro estadístico de rendimiento académico firmado y sellado con la dirección y la supervisión escolar.	Estadística por nivel, sexo y ciclo del colegio con promedios de notas y deserción institucional.	Es el informa oficial de la institución sobre el cuadro estadístico del colegio, según cifras relativas y absolutas.
N° 5	Formulario	Horario de sección con detalles de horas, aulas, docente y materia firmado y sellado dirección, con	Es un ejemplo del módulo horario del colegio por sección de todas las materias y docentes responsables sin detallar cuál es el docente que da la	Durante el análisis del módulo se detecta que en el horario se asignan lecciones en bloques de tres lecciones seguidas de materias académicas de

Institución.	Tipo documental.	Forma.	Contenido.	Análisis.
		número de control docente y sección.	lección respectiva.	Matemática, español, Ciencias, Estudios Sociales, además se detecta 20 cajones en todos los grupos y se asignan en el IV ciclo, cargas de tres lecciones de Física, Biología, Filosofía, Español Química, Matemática y Estudios Sociales. Parece que existe un ajuste de horarios exacto para docentes.
Nº 6	Formulario	Forma de informe de conserjes sobre el procedimiento de limpieza de las aulas y acomodo según prueba nacional, nivel y sección firma la subdirección con sello, número consecutivo y persona a quien le corresponde.	Se dispone en la circular la distribución de aulas, apertura y orden interno de las aulas para la aplicación de las pruebas y el docente debe llenar un formulario de informe individual, para cada conserje.	Es interesante el criterio emitido por la subdirección en punto final de la circular, donde dice que el conserje no está obligado a hacer el trabajo de un ausente, y el cambio de área de trabajo en el día siguiente.

Anexo N° 5

Cuadro de criterios de articulación del perfil profesional y el perfil académico.

<p><i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) perfil profesional.</i></p>	<p><i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. perfil académico.</i></p>	<p>Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).</p>
<p><i>1) Asesora y orienta al personal en aspectos técnicos y administrativos.</i></p>	<p><i>1) Permite la reflexión sobre la educación como factor de reproducción o cambio social. 2) Ofrece el instrumental teórico-metodológico de la investigación cualitativa y cuantitativa.</i></p>	<p>El curso de sociología educativa y el de principios de investigación plantean el desarrollo de capacidades de orientación educativa con carácter cualitativo y cuantitativa en educación, que se demarcan dentro de la capacidad asesora que el administrador educativo debe tener en aspectos técnicos y administrativos en forma amplia y crítica.</p>
<p><i>2) Planear, y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución a su cargo. 3) Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.</i></p>	<p><i>3 Plantea la discusión alrededor del problema del conocimiento científico en educación, la forma, sus aplicaciones y las consecuencias..</i></p>	<p>El principio de planificación, unido al proceso de supervisión y coordinación como capacidades profesionales insertas en el manual descriptivo se presentan en el estudio de la epistemología educativa con el planteamiento y discusión alrededor del problema del conocimiento científico en educación, la forma, sus aplicaciones y las consecuencias, que implica una relación de forma y fondo en una correcta ejecución del programa educativo de manera científica desde</p>

<p><i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) perfil profesional.</i></p>	<p><i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. perfil académico.</i></p>	<p>Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).</p>
<p><i>4) Organiza y dirige las actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales, vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.</i></p>	<p><i>4) Parte del criterio de diseño de la instrucción en el marco de la teoría de sistemas y de la comunicación.</i></p>	<p>los enfoques educativos vigentes. El curso de tecnología educativa introduce el proceso de diseño educativo del recurso educativo como una habilidad técnica que en el perfil profesional del manual descriptivo de puestos del Servicio Civil es evidente y necesario de parte del director (a). Se indica en ambos criterios la aplicación eficiente de los recursos educativos.</p>
<p><i>5) Promueve la proyección del centro educativo hacia la comunidad.</i></p>	<p><i>5) Proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un sistema de información en lo conceptual, metodológico y operativo que permita establecer indicadores del servicio educativo.</i></p>	<p>El curso de sistema de información para la administración educativa se relaciona con la capacidad de trabajo activa de la promoción de la proyección del centro educativo, hacia la comunidad como uno de los elementos conceptuales y metodológicos que permitan establecer indicadores del servicio educativo que se ofrece. En términos prácticos este contenido teórico y profesional es el más débil en el ejercicio de la profesión del director, por cuanto se traslapan dichas competencias a otros funcionarios y es poca la</p>

<p><i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) perfil profesional.</i></p>	<p><i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. perfil académico.</i></p>	<p>Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).</p>
		<p>labor sistemática de promoción de las instituciones. Lo usual es que lo ejerzan las autoridades regionales y por excelencia las instancias nacionales, con fines de información sobre la calidad del sistema educativo.</p>
<p><i>6) Evalúa los resultados de los programas bajo responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos..</i></p>	<p><i>6) Coadyuvará con la elaboración de informes y diseño de investigación educativa.</i></p>	<p>El taller de investigación orienta competencias de elaboración de informes, diseño y por ende de evaluación educativa, que ofrecen las competencias equivalentes de la responsabilidad de evaluar los resultados de los programa bajo la responsabilidad del administrador educativo.</p>
<p><i>7) Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades en la institución.</i></p>	<p><i>7)Plantea el estudio de la evolución, etapas y enfoque crítico de la teoría de la administración educativa.</i></p>	<p>La ejecución de las tareas administrativas con criterios técnicos de la teoría administrativa está inserto en la competencia de asignación de cargas laborales y el proceso de control de personal en acuerdo con los contenidos del curso: fundamentos y desarrollo de la teoría de la administración de la educación.</p>
<p><i>8) Asiste a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades y representa a</i></p>	<p><i>8) Se ubica desde la perspectiva de la planificación y</i></p>	<p>La planificación y desarrollo en la administración educativa</p>

<p><i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) perfil profesional.</i></p>	<p><i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. perfil académico.</i></p>	<p>Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).</p>
<p><i>la institución ante organismos públicos y privados.</i></p>	<p><i>desarrollo de la gestión administrativa con criterio estratégico y luego la planificación sistemática y participativa como procedimientos positivos del desarrollo del currículo.</i></p>	<p>ubica la perspectiva de la gestión educativa con criterio estratégico que determina la competencia de planificar al trabajo de equipos institucionales, instancias de capacitación externa, e implica la participación de grupos educativos cuyo grado de relación de la función de planificación es activa y constante del director o directora en su entorno social con criterio estratégico. El curso recoge esta tarea y potencia una visión desarrollo educativo integral con las fuerzas de la comunidad internas y externas. Podría ser este curso el que inserte formalmente dentro de la estructura del plan de estudios el tema de la resolución alternativa de conflictos.</p>
<p><i>9) Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, compañeros, subalternos, alumnos y padres de familia 10) Asiste a reuniones con supervisores y subalternos para coordinar, mejora</i></p>	<p><i>9) Brinda conocimientos y el instrumental para la formación científica y humana del administrador educativo, dirigido hacia una conducción efectiva de los miembros de la organización.</i></p>	<p>El estudio de lo enfoques educativos, paradigmas de administración desde la óptica de los recursos humanos en la administración como procesos de formación general de un profesional universitario, encuentran relación operativa con las competencias de trabajo</p>

<p><i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) perfil profesional.</i></p>	<p><i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. perfil académico.</i></p>	<p>Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).</p>
<p><i>métodos, procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos y definir situaciones para el, cambio que de soluciones institucionales.</i></p>		<p>en que se pide habilidad para comunicar oralmente y tener la capacidad de trabajar bajo las relaciones básicas de equipo, subordinación y tolerancia. La Investigación y el desarrollo del informe de investigación tiene consigo estas consideraciones de coordinación, mejoras de métodos de trabajo y capacidad de evaluación y síntesis, todos criterios necesarios para el profesional en servicio y profesional en cargo de dirección.</p>
<p><i>11) Redacta y revisa informes, instructivos, memorandos, circulares, cartas y otros documentos similares que surjan como consecuencia de las actividades que realiza.</i></p>	<p><i>10) Busca desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes positivas en relación con al dirección de personal.</i></p>	<p>La relación de estos dos criterios de formación académica y de capacidad profesional se hace con criterio paralelo e intrínseco en el manejo de habilidades y actitudes de dirección de personal, vía informes, instructivos, circulares y otros documentos en principio son habilidades de todo profesional y por la naturaleza esencial de comunicación del educador deben ser afinadas, perfeccionadas y orientadas desde los cursos universitarios y en todo acto administrativo que sustente en su</p>

<p><i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) perfil profesional.</i></p>	<p><i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. perfil académico.</i></p>	<p>Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).</p>
<p><i>12) Vela porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad</i></p>	<p><i>12) Orienta un enfoque de los aspectos formales e informales presentes en el comportamiento organizacional, desde la estructura fines y políticas de educación, así como las estrategias que se generan en una institución educativa</i></p>	<p>trabajo. La aplicación de normas como deber y como capacidad técnica del o de la administrador(a) tiene relación total y es esencial en la comprensión de la capacidad de dirección del administrador por lo que el comportamiento organización y los procesos disciplinarios son conocimientos técnicos que se integran en la capacidad gerencial del o de la director (a). Hay docentes universitarios y supervisores que explican explícitamente criterios sobre el manejo disciplinario dentro del tema de la política educativa nacional, pero en general hasta el año 2002 fue limitada en la formación universitaria y muy específica la capacitación del Ministerio de Educación .Implica según los sujetos informantes, que a lo largo de su desarrollo profesional, han tenido que buscar asesoría en forma privada, para atender la temática, dadas las carencias institucionales generales,</p>

<p><i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) perfil profesional.</i></p>	<p><i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. perfil académico.</i></p>	<p>Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).</p>
		<p>por formar en este tema de manera sistemática y actualizada.</p>
<p><i>13) Controla y reporta las fallas del equipo que se emplea para el trabajo en la institución.</i></p> <p><i>14) Supervisa y controla el correcto manejo de valores, archivos, registros, tarjeteros, expedientes, informes, comunicaciones y otros documentos.</i></p>	<p><i>13),14) Se da las bases necesarias para el seguimiento, desarrollo, supervisión y evaluación del manejo de los aspectos curriculares, los recursos financieros, físicos y operativos.</i></p>	<p>La correspondencia teórica es total y la práctica según los sujetos informantes también en estas dos funciones del manual descriptivo de puestos y el curso de supervisión y devaluación de la administración educativa. Se cita como necesario, espacio para tareas de visita al aula , dado que no hay tiempo dentro de la actividades cotidianas de la dirección.</p>
<p><i>15) Vela por la correcta aplicación de normas, descripciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.</i></p> <p><i>16) Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.</i></p>	<p><i>15) Busca dar herramientas prácticas sobre temas afines de la institución educativa.</i></p> <p><i>16) Promueve el dominio instrumental con temas específicos de presupuesto.</i></p>	<p>En el plan de estudios vigente al 2002, el criterio es omiso dentro de la estructura formativa de los graduados, sujeto de estudio. Con la reforma del 2003, se incluye el curso de procesos de gestión legal en educación, que subsana y abre el espacio de estudio de este tema en el plan de estudios de los nuevos graduados a partir del año 2005.</p>
<p><i>17) Atiende la formación de la personalidad de los estudiantes e impulsa el acercamiento de los padres de familia a la institución.</i></p>	<p><i>17) Esta ausente como contenido de curso, pero se deduce que es un contenido curricular, de la estructura del plan de estudios de</i></p>	<p>No se relaciona con ningún proceso formal del plan de estudios.</p>

<i>Manual descriptivo de puestos del Servicio Civil cargo director (a) (2004) <u>perfil profesional.</u></i>	<i>Plan de estudios Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica 2002) cursos de carrera. <u>perfil académico.</u></i>	Grado de relación observada del perfil profesional con el perfil académico (2005).
	<i>bachillerato en educación.</i>	

FUENTE: Información documentada por los investigadores según las observaciones realizadas en el trabajo de campo 2004.

Universidad de Costa Rica
Facultad de Educación
Escuela de Administración Educativa



Funciones y deberes del administrador y administradora educativa

Gregorio Enrique Machado Ramirez

Manuel Antonio Machado Ramirez

Informe final de proyecto de graduación para optar por el grado de
Licenciados en Ciencias de la Educación énfasis Administración Educativa

Marzo del 2006.

RESUMEN

El problema.

Se plantea como proyecto investigación, el análisis y descripción de las funciones del administrador y administradora educativa en el campo profesional, como base de definición del perfil laboral en administración educativa.

El problema de investigación buscó determinar la correspondencia entre la formación universitaria de los y las profesionales en administración educativa de la Universidad de Costa Rica, las tareas y actividades del Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil y las funciones y deberes de estos y estas profesionales en servicio de cargos públicos.

El informe de investigación describe y analiza el perfil académico vigente en la Escuela de Administración Educativa quinquenio 1997-2002, el perfil profesional que se desprende de las estructuras normativas jurídicas vigentes y la realidad institucional actual de administradores(as) educativos(as), que son graduados(as) de la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa.

Objetivos de Investigación

Con base en la pregunta: ¿Cuáles son las funciones y deberes que ejecuta un administrador o administradora educativa para atender sus tareas y actividades profesionales?, los objetivos de proyecto de investigación son:

Objetivos Generales.

1. Analizar las funciones y deberes del profesional en administración educativa de la Universidad de Costa Rica.
2. Interpretar los alcances del perfil académico de los graduados y sus relaciones formales con las tareas y actividades como profesional en administración educativa.
3. 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 de centro educativo.

Objetivos específicos.

1. Determinar los elementos que constituyen las capacidades generales de un administrador o administradora educativa.
2. Indicar cuáles son las funciones sustantivas de un profesional en administración educativa.
3. Describir cuales son las competencias que se integran entre el perfil profesional y el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil en cargos técnico – docentes de dirección.
4. Describir los elementos que configuran el perfil académico del graduado de la carrera de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.
5. Proponer un cuadro descriptivo de las tareas y actividades del profesional en administración educativa para actualizar el marco general de sus funciones y deberes laborales.

Marco teórico.

Como se indica en Educación y en Administración Educativa, hay modelos, enfoques y orientaciones generales que dan la pauta a la sociedad sobre cómo y con qué perspectiva se desarrolla la educación contemporánea.

A manera de síntesis se puede decir que la finalidad última del sistema educativo en el ámbito universitario, es formar a sus graduados competentes para vivir en sociedad. (Estatuto Orgánico, Universidad de Costa Rica 2005 artículo 6, inciso h) Esto implica que el estudio de una profesión, puede ser llevado adelante desde muchas perspectivas, dado que son muchas las necesidades que la sociedad impone a los profesionales actuales, que van siempre más allá de los conocimientos especializados que la universidad incorpora en el proceso de formación académica.

Los instrumentos técnicos y operativos de ejecución para la formación profesional que dan lugar la acreditación de un título universitario, se estructura en el plan de estudios y los manuales descriptivos de puestos del sistema de servicio civil de una sociedad. La Universidad de Costa Rica. (Constitución Política de Costa Rica Artículo N° 89, 2005) y las universidades autorizadas son la responsables de formar a los educadores y administradores educativos en atención a las necesidades del servicio público del sector educación.

El Servicio Civil de Costa Rica (Estatuto del Servicio Civil. Título I, y sus reformas. 2005), las normas de trabajo, tareas y actividades permiten la expansión del servicio educativo en orden y proyectando las necesidades operativas de trabajo de las instituciones públicas y privadas que dan y administran el sector educativo.

Los estudios de académicos sobre el tema de seguimiento de graduados de la universidad (Consejo Universitario Universidad de Costa Rica titulo de acuerdos institucionales. 2000), y en particular sobre la efectividad del perfil profesional de salida (Centro de Evaluación Académica Vicerrectoría de Docencia Universidad de Costa Rica. 1993), de los graduados de una carrera tienen pertinencia dentro de los modelos operativos del trabajo y los enfoques funcionales de trabajo, que permiten en ultima instancia ser un aporte, al desarrollo del campo profesional de la educación y de la administración educativa en particular.

Aspectos metodológicos

Se verificó con el estudio casos de administradores y administradoras educativas, seis en total, graduados de la UCR, durante el II semestre académico y laboral del año 2004 en las Regiones Educativas de: Cartago, San José y Alajuela.

Se determinó que los graduados valoran su formación académica muy buena en un 54,4 % están frecuentemente de acuerdo siempre con las preguntas planteadas, un 41,1 6% están de acuerdo y solo en un 4 % consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

Sus funciones administrativas y sus deberes técnicos con un alto grado de correspondencia, de un 69,2% siempre y un 26,2% frecuentemente, criterios que se estima como muy buena.

El trabajo de campo determina que dichas valoraciones de los profesionales participantes es correcta, dado que lo observado, con lo que manifestaron las personas informantes tiene una alta correspondencia superior con un porcentaje de

un 95% en treinta de y una moderada correspondencia solo en un 4,4% en siete de los cuarenta y uno criterios estudiados en los instrumentos aplicados en el proyecto de graduación.

En el ámbito cualitativo del proceso de la investigación, se estudió las relaciones existentes entre, las rutinas administrativas en fuentes documentadas de planificación y organización de la institución. Las opiniones de los graduados sobre los procesos de gestión y la observación de las actividades administrativas de los graduados durante el trabajo de campo cumplen con los criterios de gestión actividades y tareas que la norma indica y que la Escuela de Administración Educativa ofrece por medio del proceso formativo del profesional.

Conclusiones y recomendaciones generales

Se concluye que los factores críticos de formación por revisar implican, en el caso de los programas de carrera de la universidad sea pública o privada de administración educativa:

- La atención a conflictos laborales, pedagógicos y sociales
- La capacitación en materia de procedimientos legales afines a la actividad educativa.
- La brecha gerencial entre docentes y administradores educativos del proceso educativo en el aula, con la inclusión de las autoridades regionales y nacionales en forma más activa.

- Realizar estudios de inserción laboral que permitan conocer mas ampliamente los procesos de gestión institución de los y las administradores (as) educativos (as) en servicio

En lo técnico se sugiere una evolución operativa dentro de las instancias de administración central y regional de educación pública, para que se considere:

- La aplicación de modelos de gestión educativos en el ámbito de núcleos administrativos con la integración de procesos y servicios administrativos que son comunes en las instituciones como procesos de normalización de la gestión educativa,
- Se orienten acciones que permitan flexibilidad de trabajo, para que los y las administradores (as) educativos (as) apliquen criterios de rotación y visitas al aula con regularidad para asesorar y supervisar al personal docente.
- Revalorar los procesos de comunicación documental a procesos que simplifiquen tareas y cronogramas de trabajo.

Bibliografía de referencia.

1. Asamblea Legislativa. (2005) Constitución Política y sus reformas Imprenta Nacional Costa Rica.
2. Ministerio de la Presidencia (2004) Estatuto de Servicio Civil Titulo I Imprenta Nacional Costa Rica.
3. Servicio Civil de Costa Rica.(2004) Manual Descriptivo de Puestos del Director (a) Imprenta Nacional Costa Rica.
4. Universidad de Costa Rica (2004) Estatuto Orgánico y sus Reformas ED Oficina de Publicaciones Costa Rica.
5. Universidad de Costa Rica (1993) Planes y programas de estudios Licenciatura en Ciencias de la Educación ED Oficina de Publicaciones Costa Rica.

6. Universidad de Costa Rica, (1993) Guía de elaboración de perfiles profesionales Centro de Evaluación Académico Vicerectoria de Docencia ED
Oficina de publicaciones Costa Rica.