UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

"EL ENFOQUE GERENCIAL Y LA CALIDAD EDUCATIVA, DURANTE EL AÑO 2013 EN LOS CENTROS EDUCATIVOS CASTO VALLADARES Y SANTOS NOVOA DE LOS DISTRITOS 05-04 Y 05-05 RESPECTIVAMENTE; UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD".

TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

PRESENTADO POR

MARINA ESTELA FERRER DE ACEVEDO.
MAURICIO ERNESTO AGUILAR VELA.

ASESOR
DR. FERNANDO ARTURO VÁSQUEZ VÁSQUEZ

JUNIO DE 2015

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR

MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO
VICERRECTORA ACADÉMICA

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, JUNIO DE 2015

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestra Silvia Rebeca Ramos de Caprile
Presidenta

Maestro Froilán González Rivas
Primer Vocal

Maestro Juan Carlos Escobar Baños
Segundo Vocal

Dr. Fernando Arturo Vásquez
Asesor

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: MAYO Año: DOS MIL QUINCE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las dieciséis horas del día veinte de mayo del año dos mil quince, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "EL ENFOQUE GERENCIAL Y LA CALIDAD EDUCATIVA, DURANTE EL AÑO 2013, EN LOS CENTROS ESCOLARES CASTRO VALLADARES Y SANTOS NOVOA DEL DISTRITO 05-04 Y 05-05, MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD", presentada por: LICDA. ESTELA FERRER DE ACEVEDO Y LIC. MAURICIO ERNESTO AGUILAR VELA, para optar al grado de MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente los interesados, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA Aprobarla

MTRA. REBECA RAMOS DE CAPRILE
Presidente

MTRO. FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS
1er. Vocal

MTRO. JUAN CARLOS ESCOBAR BAÑOS
2do. Vocal

LICDA. ESTELA FERRER DE ACEVEDO
Sustentante

LIC. MAURICIO ERNESTO AGUILAR VELA
Sustentante

Dedicatoria

Como equipo investigador deseamos dedicar este trabajo, a los dos Centros Educativos que nos abrieron sus puertas para realizar nuestra labor final de formación; nos referimos a los Centro Educativo Casto Valladares y al Centro Educativo Santos Novoa, ambas escuelas del sector oficial, para quienes esperamos, sea de mucho provecho para la generación de un pensamiento reflexivo sobre los servicios educativos ofrecidos a la comunidad y de manera especial a los dos directores, deseamos les permita realizar su enfoque administrativo ideal con el que decidan gerenciar. Bendiciones.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, Maestro de los Maestros, a quien sea la Honra y la Gloria por ser la fuente de sabiduría e inspiración que cada momento iluminó mi pensamiento y me sostuvo con su gracia, hasta alcanzar el triunfo, que hoy le dedico.

A mis padres: **Alejandro Ferrer y Sara González** (de grata recordación)

Amigos consejeros y guías que forjaron en mí desde temprana edad, principios e ideales de superación, que hoy realizo.

A mí amado Esposo: **Pastor Salvador Acevedo**. Compañero de la vida y amigo incondicional, por su amor, comprensión y fe, que han fortalecido los anhelos de hacer realidad esta meta.

A mis hijos: **Lic. Alden Samuel Acevedo Ferrer, Dr. Elden Enmanuelle Acevedo Ferrer, Fernand Salvador Acevedo Ferrer.** Por alentarme cada día, con su juventud, alegrías, inquietudes y triunfos, en el camino del éxito.

A mis hermanos:**Mtro. Carlos Alberto Ferrer, Lic. Marta Isabel Ferrer de Jiménez, Lic. Sara Esther Ferrer, Lic. Alicia Nohemí Ferrer.** Quienes con su ejemplo y profesionalismo, me motivan al progreso para obtener nuevas metas.

A mis sobrinos, y amigos por su amor y apoyo moral.

A mi amigo y compañero de equipo: **Pastor Mauricio Ernesto Aguilar Vela.** Por su empeño, comprensión y valioso apoyo intelectual y moral; pero sobre todo por inspirarme para hacer realidad este triunfo académico.

A mis Maestros: **Mtra. Rebeca Ramos de Caprile, Mtro. Froilán González Rivas, Mtro. Juan Carlos Escobar Baños**. Quienes con su cátedra innovadora práctica y comprometida me dieron una visión profesional diferente del trabajo en equipo, para alcanzar la excelencia. **Dr. Fernando Arturo Vásquez**, por su amistad y experiencia al conducir sabiamente el tema de la investigación forjándonos cada día, a buscar mejores ideales.

A nuestra amada **Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio**, Por abrir nuevas oportunidades, por el trato preferencial y apoyo que llevamos en el corazón, transformándonos en mejores personas y ahora: Maestros.

Con Amor y gratitud: Marina Estela Ferrer de Acevedo

AGRADECIMIENTOS

Al término de mi trabajo de tesis quiero agradecer a todas esas personas que estuvieron tanto directamente como indirectamente bridándome todo tipo de apoyo en todo momento:

Agradezco principalmente a Dios, por ayudarme a cumplir una de mis mayores metas en mi vida profesional, ayuda divina en corregir mi camino en mis flaquezas y por darme las fuerzas para finalizar mi carrera.

Agradezco a mi familia, (A mi esposa Doris, a mis hijos Doriely, Tony a Becky, a mi nuera Aby y a mis tres nietas que me volvieron a inspirar: Alison, Kendrita y Stacy) por el apoyo incondicional que me brindaron en el transcurso de mi carrera agradezco sus oraciones, su paciencia y compresión. Y por creer en mí.

Agradezco a mi madrecita (Blanca Aguilar): por sus oraciones constantes. Al igual que a mis hermanos.

Agradezco de manera especial, a **La Escuela de Capacitación Adventista Salvadoreña**, por su apoyo económico para realizar mi carrera. Mil gracias.

Y finalmente agradezco a nuestra **Alma Mater, La Universidad Pedagógica**, que nos abrió sus puertas para darnos la oportunidad de subir un escalón más en la preparación para servir mejor. Y a la vez, viviré profundamente agradecido con el cuerpo docente que nos dotó de las herramientas básicas en nuestra carrera y de manera especial nuestra primera maestra, **Rebeca Ramos de Caprile**, a nuestro asesor y un amigo especialísimo, el **doctor Fernando Vásquez**, al creador del tema investigado, el **maestro Froilán González** más que docente un amigo, y al catedrático que abrió su corazón cristiano conmigo, al maestro **Juan Carlos Escobar** a quien aprecio mucho, infinitas gracias.

Mauricio Ernesto Aguilar Vela

La presente investigación versa sobre la definición y descripción del enfoque gerencial y la determinación de la calidad educativa en los Centros Educativos, Casto Valladares y Santos Novoa, ambos ubicados en el municipio de San Juan Opico, La Libertas. La investigación comprende cinco partes que a continuación se describen.

En el capítulo uno, se describen las concepciones epistemológicas, que contienen los antecedentes teóricos, enfoques y categorías, objeto de la investigación y la justificación e importancia del estudio.

El capítulo, plantea las perspectivas teóricas acerca de los diferentes enfoques administrativos utilizados en la gestión empresarial, así como también los variados conceptos de lo que se concibe como calidad educativa.

En el capítulo tres, se puntualiza la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, detallando los principales hallazgos del estudio realizado a toda la comunidad educativa. El capítulo contiene una recolección documental vertida en tablas de información y gráficas representativas del análisis de las dos variables del estudio, basadas en una muestra de docentes, dos directores, alumnos, padres y Asistentes Técnicos. Al final del capítulo se formulan las conclusiones y comentarios finales de la investigación.

Finalmente, en el capítulo cinco se formulan las propuestas sobre el enfoque administrativo que a juicio del equipo investigador, les permitirá a los responsables de la gestión escolar ofrecer servicios de calidad. También el capítulo contiene una variedad de conceptos sobre lo que se concibe como calidad educativa, a fin de que la escuela como un todo; decida sobre que enfoque ofrecerá sus servicios.

ABSTRAC

The present versed investigation on the definition and description of the managerial focus and the determination of the educational quality in the Centers Educational, Casto Valladares and Santos Novoa, both located in the municipality of San Juan Opico, La Libertad. The investigation understands five parts that next are described.

In the chapter one, the conceptions epistemological are described that contain the theoretical antecedents, focus and categories, object of the investigation and the justification and importance of the study.

The chapter outlines the theoretical perspectives about the different focuses office workers used in the managerial administration, as well as the varied concepts of what is conceived as educational quality.

In the chapter three, the methodology is remarked used in the development of the investigation.

In the chapter four, the results are presented obtained in the field investigation, detailing the main discoveries of the study carried out to the whole educational community. The chapter contains a documental gathering poured in charts of information and graphic representative of the analysis of the two variables of the study, based on a sample of educational, two directors, students, parents and Technical Assistants. At the end of the chapter the conclusions and final comments of the investigation are formulated.

Finally, in the chapter five the proposals are formulated on the administrative focus that in opinion of the investigating team, it will allow to those responsible for the school administration to offer services of quality. The chapter also contains a variety of concepts on what is conceived as educational quality, so that the school like an everything; decide on that it focuses he/she will offer their services.

INDICE

Pagina

Presentación……...……i
Introducción…….…...ii

Capítulo I: **Conceptos Epistemológicos**

1.1 Antecedentes Teóricos…… ……18
1.2 Enfoques y Categorías…… ……21
1.3 Planteamiento del problema…… ……35
1.3.1 Descripción de la situación problemática…… ……..38
1.3.2 El Centro Educativo Casto Valladares……..……..38
1.3.3 El Centro Educativo Santos Novoa…….……39
1.3.4 El Enfoque administrativo en los centros educativos…….…… …….40
1.3.5 Conceptos sobre la calidad educativa en los Centros…….……49
1.4 Enunciado del problema……53
1.5 Formulación del problema…….53
1.6 Objetivos de la investigación……54
1.6.1 Objetivo General ……...……54
1.6.2 Objetivos Específicos……54
1.7 Justificación e importancia del estudio…….54

Capitulo II: Marco Conceptual

2.1 Marco de Referencia……..……..…….…57
2.1.1 Marco de referencia de la administración en general…….....65
2.1.2 Marco de referencia en lo que respecta a la calidad educativa……..69

2.2 Enfoques….....……..……...……73
2.2.1 Enfoques administrativos……..……...……..73
2.2.1.1 Enfoque Clásico o tradicional de la Administración……....……73
2.2.1.2 Teoría administrativa operacional o anatómica……...……74

2.2.1.3 Enfoque humanístico de la administración ……..…..78
2.2.1.4 Enfoque burócrata de administración……79
2.2.1.5 El enfoque estructuralista de la administración……..……81
2.2.1.6 El enfoque neoclásico de la administración……82
2.2.1.7 El enfoque vehaviorista de la administración ……....83
2.2.1.8 El enfoque sistemático de la administración ……..…..84
2.2.1.8.1 Teoría cibernética de la administración……..….85
2.2.1.8.2 Teoría matemática de la administración……..85
2.2.1.9 Administración por objetivos (APO) ……...……..86
2.2.1.10 Teoría de la Calidad Total……...……...….…..88
2.2.1.11 Gerencia Estratégica……..…….….90
2.2.2 Diferentes Enfoques sobres la Calidad educativa……...……..…93
2.2.2.1 La calidad educativa desde el factor histórico-cultural……..…97
2.2.2.2 La calidad educativa desde las variadas corrientes educativas…101
2.3 Tipos de liderazgo……107
2.3.1 ¿Qué es el estilo de liderazgo?.....114
2.3.2 Liderazgo autocrático……...…115
2.3.3 Liderazgo burocrático……..…....116
2.3.4 Liderazgo carismático ……..…116
2.3.5 Liderazgo participativo o democrático ……...……116
2.3.6 Liderazgo Laissez-faire……117
2.3.7 Liderazgo orientado a las personas o hacia las relaciones……...…117
2.3.8 Liderazgo natural……117
2.3.9 Liderazgo orientado a la tarea……118
2.3.10 Liderazgo transaccional ……118
2.3.11 Liderazgo transformacional……118

Capitulo III: Metodología de la Investigación:

3.1 Construcción del Objeto……..…120
3.2 Trabajo de Campo……..120
3.2.1 Por su naturaleza.

3.2.2 Por su finalidad.
3.2.3 Por su alcance temporal.
3.2.4 Por su amplitud.
3.2.5 Por el tipo de fuente utilizada.
3.2.6 Por su carácter.
3.2.7 Por los sujetos de investigación.
3.3 Instrumentos y técnicas de empleo……123
3.3.1 Población
3.3.2 Muestra
3.3.3 Método y técnicas empleadas para recabar información
3.3.3.1 Método
3.3.3.2 Técnica
3.3.3.3 Instrumento
3.4 Delimitación de la investigación……126
3.4.1 Delimitación Espacial
3.4.2 Delimitación Temporal

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados……...……...128

4.1 Resultados de la consulta hecha a los docentes……131
4.2 Resultados de la consulta hecha a los directores……135
4.3 Resultados de la consulta a los miembros del CDE……139
4.4 Resultados de la consulta a los estudiantes……143
4.5 Resultados de la consulta a los Asistentes Técnicos…..……147
4.6 Análisis Conclusiones.……...……..151
4.6.1 Análisis sobre el liderazgo de los directores……...151
4.6.2 Análisis sobre el enfoque gerencial en los Centros Educativos...164
4.6.3 Análisis sobre la calidad educativa en los Centros Educativos…172
4.6.4 Conclusiones finales sobre el enfoque gerencial……176
4.6.5 Conclusiones finales sobre la calidad educativa……....178

Capítulo V: Propuesta Educativa……..181

5:1 Enfoque gerencial sugerido……183

5:2 Concepto de calidad educativa sugerido……...….....189

5:3 Administración bajo el enfoque de liderazgo……193

Bibliografía...……..……199

Anexos…….202

1) Matriz de Congruencia.
2) Cuestionario edición docentes.
3) Cuestionario edición alumnos.
4) Cuestionario edición directores.
5) Cuestionario edición madres/madres
6) Cuestionario edición asesores.
7) Cuestionario para entrevista sobre enfoque gerencial y calidad educativa.
8) Graficas de resultados.

Presentación

El presente documento enuncia el trabajo de investigación seleccionado por el equipo investigativo, que fue aprobado por el Comité de Posgrado y Extensión de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonzo Aparicio”; a fin de optar al grado de Maestría en Administración de la Educación.

En dicha investigación, se describe el enfoque gerencial utilizado en la administración, por parte de los directores de las instituciones educativas Casto Valladares y Santos Novoa de los distritos 05-04 y 05-05 respectivamente; así como también, el concepto de la calidad educativa concebida dentro de las mismas escuelas.

Esta exploración pretende realizar un análisis sistémico de la realidad, con el propósito de entender su naturaleza, factores que intervienen, explicar sus causas y efectos y hacer planteamientos que lleven a las escuelas a mejorar su accionar educativo. Los datos han sido recolectados en forma directa de la realidad del fenómeno en estudio.

Tomando en cuenta que la indagación es un hecho del mundo educativo y su fin es mostrar la urgente necesidad de efectuar cambios en los paradigmas tradicionales sobre la administración educativa; y definir un nuevo enfoque de gerenciar la educación moderna, de tal manera que promueva la mejora en la calidad educativa, con el objetivo de que esta sea pertinente a la exigencia de la nueva sociedad.

El trabajo pretende también, introducir a los responsables de dirigir las escuelas hacia el hecho de que las instituciones del siglo XXI, que están teniendo éxitos, son aquellas que toman en cuenta en su gestión tres elementos:

1. El Pensamiento Sistémico.
2. El Enfoque Organizacional y
3. Una administración basada en competencias y liderazgo.

Introducción

Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social (Jacques Delors, 2001).

Ante esta aseveración, la escuela del siglo XXI adquiere una connotación sin precedentes; ya que sobre sus espaldas, la nueva sociedad coloca las esperanzas de progreso en un mundo lleno de desafíos y de complicaciones.

Por lo tanto, la escuela en estos momentos actuales, está llamada con urgencia a realizar un análisis introspectivo de su rol en el tiempo actual; y de manera especial en lo que respecta al producto final entregado a la comunidad; producto que debe jugar un papel activo con competencias pertinentes y útiles para el mejoramiento de la nueva sociedad. Por lo tanto la escuela como tal, debe comprender y hacer conciencia que la administración es una disciplina necesariamente indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, y en forma enfática de las organizaciones modernas.

Ante estas realidades, el responsable de la administración de la escuela, está llamado a convertirse en un actor protagónico de su institución, redefiniendo una línea administrativa pertinente a las exigencia de un mundo globalizado; ello exige que el gestor, debe comprender los principios que rigen su línea administrativa, y cómo esta repercute en la calidad de los servicios prestados por su escuela.

Es necesario reconocer también que en la sociedad actual administrar una escuela, es ante todo una enorme responsabilidad; un reto que se respalda en la visión del director y por ende la de un correcto y eficiente enfoque administrativo.

Actualmente se habla de la nueva gestión que se ha propuesto para las escuelas, la cual tiene su base en los principios del modelo democrático. Las tendencias internacionales y los marcos de la política educativa que se han implementado desde los años 90, ponen énfasis en la conformación de

sociedades cada vez más democráticas. Por ello, la propuesta del modelo para la gestión escolar retoma los principios clave que orientan las prácticas y las relaciones de los actores educativos. Los principios a los que se hace referencia son autonomía para la toma de decisiones, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

En este enfoque "se debe tener presente la misión y la visión de la escuela que se quiere. Para saber si se está haciendo lo correcto en la administración escolar, bastaría con valorar si se trabajan los principios básicos de la administración: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. El fin último de la escuela y el principal objetivo es lograr el aprendizaje de los educandos, razón de ser del esfuerzo cotidiano del equipo escolar. La escuela es una unidad básica del sistema educativo y un espacio institucional donde concurren estudiantes, profesores, directores y padres de familia, principalmente, con un objetivo común: el aprendizaje" (SEP. PEC., 2010). Pero un aprendizaje significativo, es decir una educación de calidad.

A manera de colaboración ante los desafíos de la educación moderna el equipo investigador, desarrolló el presente trabajo, cuya estructura comprende cinco capítulos, que detallan claramente sus pertinentes contenidos:

En el capítulo uno, se describen las concepciones epistemológicas, que contienen los antecedentes teóricos, enfoques y categorías, objeto de la investigación y la justificación e importancia del estudio.

El capítulo dos por su parte, plantea las perspectivas teóricas acerca de los diferentes enfoques administrativos utilizados en la gestión empresarial, así como también los variados conceptos de lo que se concibe como calidad educativa. También se agrega un material valioso sobre el liderazgo, ya que en la actualidad el gerente educativo debe realizar su función gerencial desde esa perspectiva.

En el capítulo tres, se puntualiza la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, se describen: construcción del objeto, el trabajo de campo, los

instrumentos y técnicas de empleo, la validación del enfoque epistemológico, se conocen los hallazgos de la investigación empírica. Aquí se identifica el nivel de conocimiento de la comunidad educativa en relación a las percepciones del enfoque administrativo utilizado en sus centros educativos en estudio, así como su repercusión en lo que respecta a la calidad educativa que manejan.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, detallando los principales hallazgos del estudio realizado a toda la comunidad educativa de los centros Casto Valladares y Santos Novoa. El capítulo contiene una recolección documental vertida en tablas de información y gráficas representativas del análisis de las dos variables del estudio, basadas en una muestra de docentes, dos directores, alumnos, padres y Asistentes Técnicos. Al final del capítulo se formulan las conclusiones y comentarios finales de la investigación.

Finalmente, en el capítulo cinco se formulan las propuestas sobre el enfoque administrativo que a juicio del equipo investigador, les permitirá a los responsables de la gestión escolar ofrecer servicios de calidad. También el capítulo contiene una variedad de conceptos sobre lo que se concibe como calidad educativa, a fin de que la escuela como un todo; decida sobre que enfoque ofrecerá sus servicios.

También, en este capítulo; se presenta un material adicional sobre el perfil de liderazgo que el responsable de la administración escolar debe tener para asegurar el éxito de su institución. Estos tres aspectos: tanto el enfoque administrativo, los conceptos de calidad educativa y el perfil del liderazgo gerencial, están respaldados por un manual anexo, que se entregará a cada director de las escuelas en estudio, con el fin de dejar un aporte del grupo investigador a las administraciones, y que sirva para hacer reflexión sobre los desafíos y exigencias que les demanda el mundo actual.

CAPITULO I

CONCEPTOS EPISTEMOLÓGICOS

1.1 Antecedentes Teóricos

A finales del siglo XX, y a inicios del presente, la UNESCO, preocupada por el tema educativo mundial, delegó a una comisión presidida por Jacques Delors; realizar un análisis sobre la situación de la educación para el siglo XXI y sus respectivos desafíos; al final de la tarea encomendada, la comisión detecta tres factores importantes que impactan de manera dramática en las sociedades del mundo actual:

1) El aumento del desempleo y de los fenómenos de exclusión en los países ricos.
2) La degradación y contaminación del medio ambiente y los recursos naturales, y
3) Los diversos conflictos armados entre naciones y naciones, y entre etnia y etnia.

Ante el informe sobre estos factores que aquejan al mundo postmoderno, la comisión se formuló dos preguntas que es menester replantear para el desarrollo de esta investigación, estas preguntas son:

1) ¿Cómo podrían las políticas de la educación no sentirse aludidas por estos tres grandes desafíos?

2) ¿Cómo podría la Comisión no recalcar en qué pueden estas políticas contribuir a un mundo mejor, a un desarrollo humano sostenible, al entendimiento mutuo entre los pueblos, a una renovación de la democracia efectivamente vivida?

Sin duda alguna, la sociedad mundial coloca las esperanzas para la solución de sus problemas en la educación de los pueblos. Eso significa que la escuela como una institución de transformación social, que trabaja con el individuo como tal; tiene un papel protagónico en la mejora y cambios de la sociedad actual y el deber de formar hombre y mujeres con la capacidad de influir en su entorno de manera positiva, con un alto nivel de responsabilidad y comprometidos con los valores de convivencia armónica, que le permitan vivir en paz con sus semejantes, y colaborar en establecer las condiciones para un mundo mejor.

Por lo tanto, frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social.

Al concluir su labores, la Comisión deseaba por tanto afirmar su convicción respecto a la función esencial de la educación en el desarrollo continuo de la persona y de las sociedades; no como un remedio milagroso "el Ábrete Sésamo", de un mundo que ha llegado a la realización de todos estos ideales - sino como una vía ciertamente entre otras, pero más que otras, al servicio de un desarrollo humano más armonioso, más genuino, para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las incomprensiones, las opresiones, las guerras, etc." [1]

Sin embargo, es menester mencionar que la escuela de hoy ha evolucionado, y pareciera que actualmente se ha desligado de las necesidades y realidades del ambiente donde se encuentra establecida, y aunque ésta, teóricamente sostiene su papel de agente transformador y de cambio social, vemos una desvinculación entre el quehacer educativo y las exigencias y necesidades de una sociedad cargada de males, y ávida de encontrar soluciones a sus grandes problemas sociales, espirituales, morales y económicos.

---

[1] Delors, Jacques .La educación encierra un tesoro. Disponible en World Wide Web: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF. Pag. 7

A pesar de toda esa realidad, se sigue creyendo y sustentando que la educación será, – como dice la comisión de la UNESCO, "…una de las llaves de acceso al siglo XXI". Y ante un mundo globalizado, con cambios rápidos y atropellantes, es imperante "…la necesidad de volver la escuela hacia las realidades de hoy, para poder afrontar las novedades que surgen en la vida privada y en la vida profesional". [2]

Ese anhelo, en el caso de El Salvador; se percibe en la redacción de su ley general de educación; en donde a esta se le concibe como un medio para cumplir los fines últimos del individuo, y lo plasma en su artículo uno, que hace alusión al objeto de la educación, y lo expresa de la manera siguiente: "La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes".

En resumen, si la escuela como un agente de transformación; administrada con un enfoque adecuado; y si esta es congruente con las necesidades de una sociedad cambiante; enfilando sus actividades docentes hacia una educación de calidad para convertirse en una pieza funcional del engranaje social, tendremos una sociedad más digna y propicia para vivir en armonía.

En este trabajo de investigación se pretendió además, de explorar el enfoque gerencial y la calidad educativa de las instituciones educativas seleccionadas; realizar un recomendable sobre el modelo de administración educativa que debe ejecutar los responsable de la administración de las escuelas en estudio, a fin de propiciar un ambiente laboral que permita a los mentores e integrantes de la comunidad educativa generar servicios de calidad como un fruto natural de la acción pedagógica pertinente al mundo actual.

[2] Ibíd. Pág. 16

1.2 Enfoques y Categorías

En las primeras dos década del siglo XXI podemos observar, "…en el ámbito social - el surgimiento de - una nueva sociedad caracterizada por sus cada vez más amplias capacidades informativas que la hacen sustancialmente distinta de la sociedad industrial del capitalismo. Es mucho más competitiva, más democrática, menos centralizada, menos estable, más dispuesta a orientarse a las necesidades individuales, y más preocupada por el deterioro ambiental. Y las organizaciones que conforman esta nueva sociedad tampoco son lo que solían ser". [3]

¿Cómo serán las organizaciones del siglo XXI? Era la pregunta de los expertos a finales del siglo recién pasado; su respuesta era: Organizaciones capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las organizaciones que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos. [4]

Desde finales del siglo XX, los expertos vienen recomendando que las organizaciones que sobrevivirán en el futuro, son las que respondan positivamente a los cambios vertiginosos del mundo actual, y los expertos han acuñado un calificativo para dichas organizaciones, ese calificativo se le denominó: "Organizaciones Inteligentes". Chun Wei Choo, define la organización inteligente como aquella que "es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones".

"Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro - dice Peter Senge - serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo, y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización."

---

[3] Delors, Jacques .La educación encierra un tesoro. Disponible en World Wide Web: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF. Pág. 7

[4] Ibíd. Pág.18)

La escuela salvadoreña, como parte del entramado social, no está exenta de los embates de un mundo globalizado, el cual le exige a gritos y de manera imperiosa; un autoanálisis sobre su rol en la nueva sociedad. Dicho rol, está en función de brindar servicios de calidad, entendiendo por ellos, el desarrollo de habilidades y capacidades en el alumnado de tal manera que les permita insertarse a las nuevas exigencia, de manera exitosa.

Sin embargo, para que la escuela de hoy pueda ofrecer servicios de calidad, se hace necesario realizar giros sustanciales y significativos en lo que respecta al enfoque gerencial con el que se administra la escuela moderna.

Estudios realizados en varios sistemas educativos, refleja que en los últimos veinte años, este ha tenido un progresivo deterioro de su funcionamiento y de sus resultados que, aun admitiendo que tiene múltiples raíces, una de ellas tiene una relación muy directa con la debilidad o inexistencia en ellas de un liderazgo administrativo y pedagógico adecuado a los tiempos actuales. El desmontaje llevado a cabo a partir de 1983 de las dos principales estructuras sustentadoras o impulsoras de este liderazgo — la inspección educativa y la dirección escolar— abrió paso a un proceso que ha convertido al sistema educativo público español en el más desvertebrado de Europa.

Según este experto, “La descomposición y el deterioro de una parte de nuestros centros escolares públicos se identifican con el caos y deterioro de la dirección paralelamente a la afirmación de un amplio consenso sobre que no es posible una buena escuela sin una buena dirección”. (Gairín, 1997, 53).

Y otro autor ha sido todavía más rotundo al afirmar que “el ejercicio de la unción directiva en los centros, especialmente en los públicos, apenas existe”. Antúnez, 1994, 176).

Lo manifestado en las citas precedentes da cuenta de una importante carencia de varios sistemas educativos. El director, como líder, tiene una alta capacidad para influir sobre la buena marcha de la escuela y sobre su mejora. Esa posibilidad de influencia debe ser ejercida como una práctica del liderazgo que comprometa a cuantas personas trabajan en la institución escolar. Por tanto, el rasgo determinante de la función directiva radica en su condición de líder, para la conducción al cambio creador. Si ese ejercicio de liderazgo que corresponde al director no se pone en práctica, la institución pierde la mayor parte de las posibilidades que tiene de ser una organización coherente con los fines que tiene asignados.

La escuela de hoy, en el mejor de los casos vendrá a convertirse en una organización más o menos bien gestionada que ha renunciado a hacer frente a los desafíos que le afectan de forma creativa: Eso es lo que ocurre en la actualidad en los centros escolares de la red pública. En efecto, una buena parte de las personas que trabajan en los centros públicos creen hallarse en el buen camino porque determinadas variables propias de la gestión se cumplen satisfactoriamente en ellos, tales como la asistencia puntual del profesorado a sus obligaciones docentes, el cumplimiento de los horarios o el puntual cumplimiento de las formalidades académicas. Aun admitiendo que estos son aspectos importantes hemos de asumir también que se trata de un punto de vista que hay que completar con una visión más amplia de las cosas que incluya la necesidad de vincularse a un compromiso con la mejora permanente y el estudio de propuestas renovadoras. Esa es la función que debe asumir el liderazgo propio de la dirección escolar, a fin de ofrecer servicios educativos de alta calidad. Ya Donaldson dijo: “Puede decirse que solamente hay un liderazgo adecuado en las escuelas cuando éste contribuye de forma palpable a que los alumnos incrementen sus condiciones de salud, sus habilidades y su equilibrio personal”. (Donaldson, 2000, 43).

En las últimas décadas, investigaciones realizadas por instituciones que preocupadas por la eficacia y la calidad escolar mostraron que el papel del director tenía una influencia importante en el desempeño de la escuela (Scheerens, 1992).

No obstante, los resultados de los estudios no revelaban qué tanto influía. Sergiovanni (1995) señaló que el liderazgo transformacional ejercido por los directores está presente en las escuelas eficaces y con servicios de calidad. Revisiones más recientes confirman que dicho liderazgo tiene un efecto positivo en el clima escolar pero que el pedagógico o instruccional es el que más influye en el éxito escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004) corroboraron que, después de la influencia del docente en el aula, la actuación o liderazgo del director es el segundo factor más importante para explicar la eficacia o éxito escolar.

Actualmente, la globalización económica y cultural está ejerciendo mayor presión para modificar los sistemas educativos. Las reformas educativas buscan, primordialmente, elevar la calidad de la educación y procuran un sistema educativo capaz de competir con otros similares. Debido, al menos, a estas dos circunstancias, la importancia del liderazgo del director ha crecido; los responsables de las políticas educativas le asignan un papel decisivo en el desempeño de la escuela y en el éxito de las reformas educativas (Gaziel, 2008). Este papel tan relevante parece contradictorio, ya que con excepción de los países anglosajones y otros pocos más como Corea, la mayoría no tienen programas formales obligatorios de preparación previa para los nuevos directores.

Por otro lado, la sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad. El ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones. Los individuos que integran las organizaciones lo hacen con diferentes niveles de formación académica, distintas

características personales y variadas posiciones organizacionales. A su vez, las organizaciones se estructuran en distintas modalidades y atienden diferentes programas educativos.

El sistema educativo concreta su proyecto educativo mediante las organizaciones educativas distribuidas en diferentes niveles, a saber: inicial, preescolar, primaria, secundaria y educación universitaria; eso sí, se requiere de un acertado liderazgo que promueva las condiciones de autodesarrollo profesional en forma competitiva como única respuesta a las demandas de por sí exigentes del contexto en el que a la educación hoy le ha correspondido actuar; relaciones laborales/organizacionales de por sí complejas. Necesariamente, las organizaciones educativas requieren redefinir su rol, de manera que ofrezcan formación de calidad incorporando las adaptaciones necesarias ante el entorno para que la educación se vincule de forma acertada con las necesidades nacionales, y de esta forma se transforme en un instrumento eficaz de cohesión y desarrollo social.

En este escenario, los cambios económicos y realidades productivas y sociales demandan nuevos compromisos educativos, así como líderes competitivos capaces de transformar la educación acertadamente según los requerimientos de los tiempos. Un adecuado proceso de planificación es una condición para propiciar un cambio de paradigma, pasando de una educación basada en la transmisión y memorización a una que se enfatice en los procesos de comprensión de competencias que involucran tanto el saber, como el saber hacer y el saber ser. Esto es posible siempre y cuando las organizaciones educativas marchen en armonía con los objetivos por los cuales se crearon, sin perder de vista que su fin último es la formación integral del ser humano, tal y como está explícito en los fines de la educación nacional.

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para

rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas.

Gestión de calidad en educación

Una educación en la que los principios como dignidad humana, justicia social, igualdad de derechos, oportunidades, libertad, participación y transparencia, entre otros, constituyan la base sobre la que se gesten auténticos procesos educativos de calidad. Calidad cuya concepción es compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere más a un servicio que a un producto, y a un servicio de formación cuyos resultados son a largo plazo, en el cual sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. Alrededor del concepto de calidad se dan tantas diversas concepciones como autores que lo analicen, los cuales se fundamentan en diferentes indicadores.

Asimismo, la conceptualización del término considera también el ámbito y las condiciones educativas que se analicen. Antúnez (1999) plantea como criterios de gestión de calidad específicos en educación los siguientes:

a) Recursos suficientes: capacidad de adecuar los recursos personales, materiales y funcionales a los fines que se pretenden y su uso eficaz y eficiente.
b) Revisión y evaluación constante: capacidad de ejecutar el control interno, externo, técnico y social para llevar estas a cabo con la intención de utilizar sus resultados para mejorar la teoría y la práctica.

c) Cauces y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución.
d) Dispositivos y acciones específicas para el desarrollo personal y profesional de los enseñantes, directivos y especialistas.
e) Clima institucional satisfactorio y estimulante.
f) Actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y de los profesores.
g) Autonomía suficiente en la institución, en sus directivos y en los enseñantes.

De igual manera, Braslavsky (2006) define algunos de los factores para una educación de calidad, en el presente siglo, que son importantes de considerar:

a) Capacidad de conducción de los directores: hace referencia a la importancia del rol directivo como potencial gestor en las organizaciones educativas para promover aprendizajes de calidad.
b) Trabajo en equipo: un aspecto importante a considerar en los procesos de gestión es el trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos. Esto implica necesariamente cambiar tradiciones, por muchos años arraigadas en el quehacer diario; es indispensable trabajar en equipo en todos o cualquiera de los niveles posibles, esto constituye una clave en el proceso del logro de una educación de calidad.
c) Calidad y cantidad de recursos: la calidad y cantidad de recursos. y materiales disponibles son otro factor a considerar; estos determinan condiciones de gestión.

Los elementos anteriormente planteados por Braslavsky (2006) constituyen, en alguna medida, pilares fundamentales sobre los cuales se construye una propuesta educativa renovada, razón de ser de quienes hoy día efectivamente desean dar el paso hacia una gestión de calidad de la educación, lo que viene a ser una condición impostergable.

Un poco de historia de la Escuela en El Salvador y su evolución.

El sistema educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la República. El primer momento importante en lo referente a la educación salvadoreña, fue en 1832, con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria se decreta la Instrucción Pública, la que establece la creación de escuelas primarias en cada municipio del país, que serán financiadas por la municipalidad o en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serían los padres de familia quienes aportarían una contribución de "4 reales".[5]

Un segundo momento crucial en la historia de la educación salvadoreña, se remonta a inicios de la cuarta década del siglo pasado. En esa época la tarea de planeamiento del quehacer de la educación, fue alejada y hasta ignorada por el resto del aparato administrativo del país. Es decir que en ese momento no existía un plan intencionado, ni mucho menos articulado con el resto de instituciones del gobierno.

Es preciso mencionar que “la primera concepción planeada de la educación nacional está contenida en el Decreto Nº 17, publicado en el Diario Oficial Nº 267 del 8 de diciembre de 1939. Antes de esta fecha lo que ahora es el Ministerio de Educación estaba dentro de lo que se llamaba Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública. Es a partir de la reforma educativa del 8 de diciembre de 1939, que contemplaba una reforma a fines y objetivos, donde comienza la autonomía del Ministerio de Educación”.[6]

Por otro lado, es menester mencionar también, que la educación en El Salvador ha sufrido desde sus orígenes varios procesos de reforma, pero es hasta el Plan Decenal de la Reforma Educativa en Marcha propuesto para la década de 1995 – 2005, que destaca que la reforma es indispensable para superar la

[5] Gilberto Aguilár Avilés. Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al Pasado de La Educación en El Salvador. Documento 1. Ministerio de El Salvador. Gobierno de El Salvador. P. 14.
[6] OEI. Sistemas Educativos Nacionales. Pág. 2

pobreza, enfrentar de mejor manera la globalización, fortalecer la democracia y consolidar la paz. A través de una serie de acciones enmarcadas en cuatro ejes principales:

1. La ampliación de la cobertura educativa.
2. El mejoramiento de la calidad.
3. La formación en valores, y
4. La modernización institucional.

Con esta tercera reforma se pretendía lograr los siguientes objetivos:

a) Mejorar la calidad de la educación en los diferentes niveles y modalidades.
b) Aumentar la eficiencia y eficacia y equidad del sistema educativo.
c) Crear nuevas modalidades de provisión de servicios.
d) Fortalecer la formación de valores humanos, éticos y cívicos. [7]

También, durante el periodo 1999-2000 se puso énfasis en la necesidad de sostener los cambios generales en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación, orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación realizó gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para la capacitación docente, así como también en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la acción docente.

El plan 2021

El plan Nacional de Educación 2005-2021 adopta cuatro objetivos fundamentales:

a) Lograr la formación integral de las personas.
b) Asegurar que la población alcance once grados de escolaridad, correspondiente a la educación media,

[7] World Data on Education. 6th edition 2006. Pág. 7

c) Fortalecer la educación técnica y tecnológica para asegurar que el país cuente con capital humano especializado, y
d) Propiciar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en función del bienestar de la sociedad.

El Plan Social Educativo Vamos a la Escuela.

El último esfuerzo de reforma educativa realizado en El Salvador, está contemplado en el Plan Social Educativo "Vamos a la escuela"; que según los gestores de este: "Los anteriores procesos de reforma educativa no han respondido a las preguntas fundamentales. No se explicó a la población qué tipo de proceso se le estaba proponiendo: un instrumento para el desarrollo humano, y del cual se proyecten posteriormente sus formas de organización social, política y económica, o un instrumento para el desarrollo de un modelo económico, al cual se supeditarían las formas de organización social y política del país. Pareciera que el discurso abunda en lo primero, pero, en la propuesta se trata de concretar sobre lo segundo. No se planteó un proyecto de nación claro y definido, no se explicó la filosofía del proceso educativo, ni el tipo de ser humano que se perseguía formar".

Las nuevas autoridades educativas, con el cambio de gobierno a partir del 2009; sostienen que "la situación de la educación en el país es una de las limitantes críticas a cualquier aspiración de desarrollo y progreso. La sociedad salvadoreña sigue siendo tercermundista, con un limitado desarrollo educativo y cultural. Después de consecutivos proyectos de reformas, los problemas educativos persisten". Según ellos "los gobiernos han desarrollado un elocuente discurso sobre las reformas y sus logros, al grado de presentarlas como los proyectos políticos más acertados y eficientes de las últimas décadas. Por el desconocimiento que a nivel general tiene de la población se tiene de tales proyectos, este discurso se ha aceptado en términos muy superficiales, a pesar que los resultados evidencian que la realidad es muy diferente".

Sin embargo, conocedores de la educación señalan las limitaciones e insuficiencias de tales proyectos, y muestran serias preocupaciones por su desarrollo y resultados. Estas preocupaciones surgen en vista de la falta de claridad y de consulta acerca de sus fines y objetivos, de sus motivaciones, y sobre todo, de los efectos que la ejecución de una política o de un programa educativo pudieran tener para las generaciones futuras y para la nación.

Según ellos, la reforma ha abundado en la exposición, difusión, discusión y consulta de sus aspectos puramente formales, y de temas operativos y administrativos, que es de suyo importante pero que no es definitivamente lo esencial. Por el contrario, las transformaciones educativas deben representar los consensos de la ciudadanía sobre temas como los siguientes: fines y objetivos de la educación, tipo de ser humano que se pretende formar, plan de nación en que se inserta, y clase de sociedad que se pretende construir.

Ramiro Zacarías Paiz en su documento "Educar para la Solidaridad ante la Propuesta Neoliberal", afirma que es necesario buscar la dimensión sustantiva de los procesos educativos, para examinar su consistencia y armonía con la dimensión funcional. Esta dimensión sustantiva es la que se debe encontrar en la educación salvadoreña, y no esa dimensión funcional que oculta la realidad que se mueve en las profundidades del proceso. Este especialista también sostiene que “la educación....no debe ser indiferente a la realidad insolidaria del mundo actual", ya que "la libertad no puede entenderse sin solidaridad, a no ser que se postule la libertad sólo para algunos privilegiados". "Educar para la solidaridad es entender el ‘saber’ como ‘servicio’.”

El nuevo enfoque educativo, sostiene que los problemas de un mundo posmoderno, no se pueden resolver mediante un sistema que pretende "globalizar la cultura", "formar un hombre competitivo capaz de irrumpir en un mundo de economía global", reconociendo y estratificando desigualdades en vez de resolverlas y superarlas, introducir una visión pragmático-utilitaria de la vida mientras habla de valores y los utiliza como uno de sus principales argumentos formativos. En fin, formar para las necesidades del modelo económico, haciendo

de la educación un medio y no un fin en sí mismo. El Sistema ha estado insistiendo en la necesidad de "priorizar la inversión en recursos humanos para satisfacer la exigencia de competitividad y estabilidad que demanda el medio laboral", fomentando una especie de discriminación cultural, una forma de segregación cultural".

Según los proponente de este plan educativo, "no se han logrado avances significativos en los tres principales objetivos de la reforma: la mejora en la calidad de la enseñanza, la ampliación de la cobertura educativa, y la desburocratización y eficientización del sistema. Los logros obtenidos, al margen de las enormes inversiones hechas y del incondicional apoyo recibido, han sido reducidos, difusos, débiles. Como el sistema educativo no ha tenido como referente principal a la educación como un fin en sí misma, se han manifestado recurrentes contradicciones entre el discurso educativo y la realidad del país. La frágil y casi nula participación de la población y del magisterio en la toma de decisiones han provocado que las reformas no hayan generado consenso y compromiso en la sociedad salvadoreña".

El Plan Social Educativo "Vamos a la escuela", como un Modelo Educativo, posee postulados, que a continuación se enumera:

1) La educación debe responder a las necesidades culturales.
2) Formar ciudadanos con juicio crítico e identidad nacional.
3) Formación tecnológica y científica. Formación integral.
4) Actores: Estudiantes, Docentes, Familia y Comunidad.
5) Ejes Transversales: Recreación y Deportes, Arte y Cultura y Ciencia y Tecnología.
6) Competencias: El Saber – El Saber Hacer – El Saber Ser.

Por otro lado el plan cuenta con fuerzas impulsoras, estas son las que a continuación se enlistan:

1) Inversión mayor y gestión eficiente de recursos.
2) Eficiencia administrativa a nivel central y departamental.

3) Concertación social por la educación.
4) Participación del profesorado, la familia y la comunidad.
5) Seguimiento y evaluación del Plan Social Educativo.

Las líneas estratégicas del Plan Social Educativo están definidas como:

1) Equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo.
2) Currículo pertinente y aprendizajes significativos.
3) Dignificación y desarrollo profesional de los docentes.
4) Fortalecimiento de la gestión institucional y curricular.
5) Formación permanente para la población joven y adulta.
6) Investigación, ciencia y tecnología integrada a la educación.
7) Fortalecimiento de la Educación Superior.

Los programas insignias del Plan Social están definidos a continuación:

1) Dotación de paquetes escolares.
2) Alimentación escolar.
3) Alfabetización y Educación Básica para la población joven y adulta.
4) Dignificación del magisterio nacional.
5) Desarrollo profesional docente: Formación inicial y continua.
6) Mejoramiento de los ambientes escolares y recursos didácticos.
7) Recreación y deporte, arte y cultura.
8) Desarrollo de un currículo pertinente y la generación de aprendizajes significativos.
9) Educación de jóvenes y adultos.
10) Educación inclusiva.

Según el Plan Social se espera que la nueva escuela posea los siguientes elementos:

1) Enseñanza por disciplinas.
2) Grupo docente (en lugar del docente único).
3) Acercar al alumno al contexto de la vida.

4) Promover una escuela de la investigación.
5) Escuela de Tiempo Pleno. (40 horas)
6) El Rediseño del Aula. Sustituir la lección del catedrático por la de la Biblioteca de Trabajo.
7) Pedagogía alternativa. El Dialogo abierto. Conducido.
8) La Escuela Como Núcleo Cultural.
   a. La cultura es un fruto de la historia.
   b. La historia se concreta en cotidianidad.
   c. La escuela debe ser contextualizada y responder las preguntas: ¿A quién educa y para que lo educa?

También, el Plan Social Educativo "Vamos a la escuela", esta sostenido en ocho factores básicos para el éxito de una escuela de tiempo pleno.

1. Red: Alumno-Maestro- Familia-Comunidad.
2. Buenas prácticas educativas y formativas.
3. Laboratorios de Informática.
4. Uso de espacios.
5. Los Proyectos. (Satisfacer necesidades formativas)
6. La Operatividad. (Pertinencia a lo planificado)
7. La Actividad Motora.
8. La Biblioteca de Trabajo.

Finalmente el Plan Social Educativo, posee un Marco Filosófico, compuesto por siete elementos básicos:

1) Formación de un autentico sentido nacional.
2) Formación de un autentico sentido humano.
3) Formación del estudiante en la corriente científica.
4) Ubicar al estudiante en el contexto del desarrollo mundial.
5) Equilibrio en el proceso formativo e informativo.
6) Modelo educativo que sea una herramienta para el desarrollo económico.
7) El estado define ordenadamente los planos estructurales del hombre.

Como se ha analizado la dinámica del sistema educativo salvadoreño, tratando de responder a los desafíos de cada época, se ha visto inmersa en diferentes reformas educativas, algunas más aceptadas que otras, unas adoptadas de otros contextos muy diferentes a la realidad nacional, pero se considera que el común denominador es la pretensión de mejorar la calidad educativa. Sin embargo, cada etapa de reforma no ha generado los resultados esperados y mucho de esas ideas no han llegado al centro de todo sistema educativo como son los centros escolares, o el cuerpo docente no ha asimilado los procesos de reforma y por lo tanto son ajenos a los impulsos de cambio y en algunas ocasiones se vuelven el obstáculo para su implementación. Lo anterior es cierto, pero se puede percibir que el gran problema del Sistema Educativo salvadoreño, radica en un detalle elemental y casi ignorado por los procesos de reforma y es el representado por la gestión educativa, refiriéndose con ello, al enfoque o manera como se ha administrado el proceso, a lo largo de los años pasados, sin duda alguna la practica administrativa ha frenado todo avance en la educación, no importa que los procesos de reforma hayan contado con las más sinceras o buenas intenciones.

1.3 Planteamiento del problema.

La globalización es una realidad y ha generado cambios de pensamiento en la humanidad así como también, cambios tecnológicos, sociológicos, y cambios antropológicos; estas transformaciones están demandando un cambio de estilo y de enfoque en la administración de las empresas modernas y por ende también en los centros educativos oficiales en estudio, ya que la población estudiantil está bajo la influencia de un mundo tecnificado y ha generado diversidad de pre saberes y habilidades en los estudiantes que no necesariamente son positivos, ni adecuados a las exigencias planteadas.

En lo que corresponde al área administrativa actual de la escuela salvadoreña, y en forma particular las escuelas en este proceso, será necesario tomar en cuenta las siguientes observaciones:

1. En el Plan 2021 al igual que el plan actual, la mayor parte del tiempo de trabajo de los directores están enfocados a sobrecargar al director con responsabilidades administrativas aisladas del quehacer pedagógico propiamente dicho.

2. No hay suficiente preparación a los cuadros de dirección en procesos contables y financieros, manejo de RRHH, trabajo en equipo, valores, gestión directiva, proyección, investigación, docencia etc. Salvo en esfuerzos aislados que en años anteriores se realizaron en lo que respecta a capacitación en el área financiera, como el caso del proyecto Excel financiado por USAID.

En América Latina y por ende en El Salvador, las empresas incluyendo la escuela, se han dedicado exclusivamente a la prestación de servicios. Lo que ha traído como resultado la des - configuración de las instituciones especialmente las educativas. La realidad de la escuela oficial salvadoreña ha llevado a plantear la urgente necesidad de un cambio, en lo que respecta a la organización y dirección de las mismas. Sin embargo, la mayoría en la actualidad conduce la escuela bajo la forma tradicional de administración educativa, es decir bajo los principios taylorianos y de Fayol, propios de la sociedad industrializada que en la práctica presenta los siguientes signos de su patología:

- Burocratización.
- El anonimato.
- La superposición de tareas.
- La lentitud de los procesos.
- Las pérdidas irracionales de tiempo.

- La pérdida de calidad.
- La pérdida de sentido.
- La frustración personal.

El modelo actual de administración escolar presenta siete supuestos básicos que reflejan sus debilidades y los efectos que ha tenido en el sistema educativo; los cuales son:

1. La administración escolar dirige la educación como cualquier otro negocio.
2. La autoridad y el control ejercidos a través de indicadores formales.
3. La cultura rígida engendra estructuras desacopladas.
4. Tareas aisladas, escasez de equipos. Las instituciones no poseen manuales de organización, procedimientos y funciones.
5. Restricciones estructurales a la innovación. Esto es un fruto de la misma incapacidad y temor de sus responsables.
6. Una visión simplista de lo educativo.

En conclusión podemos decir que los resultados negativos de una administración de la escuela oficial bajo el método tradicional de “Administración Educativa” son:

1) Dinamita la premisa de la educación como son las relaciones de naturaleza pedagógicas.
2) Por la cultura burocrática ha hecho que en las escuelas, sea donde menos se hable de educación.
3) Existe una disociación de lo pedagógico y lo administrativo.
4) Lo que ha llevado a una baja en la calidad de los servicios educativos.

Por lo anterior es urgente un cambio de estilo de administrar la escuela pública de nuestro país, es decir romper los paradigmas tradicionales y colocar los meta-

paradigmas que generen una nueva forma de ver y ejercer la administración de la escuela y se evidencie en un servicio de calidad.

1.3.1 Descripción de la situación problemática.

La presente investigación se está efectuó en los centros educativos “Casto Valladares” y “Santos Novoa”, de los distritos educativos 05-04 y 05-05 respectivamente, ambas ubicadas en el municipio de San Juan Opico, departamento de la Libertad. El propósito de esta investigación, es el de definir el enfoque gerencial con el que los directores están administrando sus instituciones; así como también, determinar el enfoque conceptual de lo que se percibe como calidad educativa en los centros escolares y su población de influencia.

1.3.2 Centro Educativo Casto Valladares.

El Centro Educativo “Casto Valladares”, es una institución fundada por el maestro de origen hondureño, Casto Valladares; según cálculos no documentados; a fínales del siglo XIX, o a principios del siglo XX; fue establecida con el nombre de “Grupo Escolar de Varones Casto Valladares”; como se puede intuir, su población educativa era exclusivamente varones. Este centro educativo atraía alumnos de los municipios circunvecinos, de manera especial de San Matías, desde donde procedía un destacado y persistente alumno que viajaba más de diez kilómetros diarios, para beber de las delicias del saber de abnegados docentes en su primeros años de primaria; diariamente el maestro pasaba lista, a la que escuchaba la respuesta de: “presente”, por parte de aquel sudoroso estudiante que respondía al nombre de: “Maximiliano Hernández Martínez”, quien llegó convertirse en el conocido y recordado: general Martínez y presidente de la república de El Salvador.

Esta escuela inició sus actividades educativas con un servicio hasta tercer grado; funcionó por algún tiempo en la local de La Sociedad de Obreros, y posteriormente en la casa de Doña Alicia de Novales, en el Barrio El Centro; pero en 1945, se trasladó a la propiedad de Don Gabino Trujillo, en una finca del Barrio

El Calvario, en un área de 2.5 manzanas de terreno la que posteriormente fue comprada por el gobierno.

Con el correr de los años la escuela extendió sus servicios educativos hasta sexto grado y funcionaba mañana y tarde.

Finalmente el 1 de abril de 1988, El Grupo Escolar de Varones Casto Valladares, se fusionó con el Tercer Ciclo de Educación Básica convirtiéndose en "La Escuela Urbana Mixta Unificada Casto Valladares"; y posteriormente, por acuerdo del Ministerio de Educación, el 28 de mayo de 1999 se le denomina como "Centro Escolar Casto Valladares" según el acuerdo Nº 152338, nombre actual de la institución. Y ofreció por ende los servicios educativos hasta noveno grado en ambos turnos.

Actualmente, El Centro Escolar Casto Valladares, es una institución gubernamental con gran demanda de sus servicios educativos tanto del área urbana como rural, en el año 2013 contaba con un personal de 31 y una población estudiantil de 1,100 alumnos, cuenta con 15 aulas de clases y un salón de computación. En este año egresaron 97 alumnos de noveno grado y de ellos 90 continuaron estudios en diferentes instituciones de nivel medio, entre las cuales se encuentran la Escuela de Capacitación Adventista Salvadoreña, el Colegio Diocesano, el Instituto Nacional de San Matías y el Instituto Nacional de San Juan Opico; y solamente 7 alumnos se dedicaron a un oficio o establecieron sus familias propias.

1.3.3 El Centro Educativo Santos Novoa.

El Centro Educativo Santo Novoa, es una institución oficial de amplia trayectoria en la comunidad de San Juan Opico. Actualmente, El Centro Escolar Santo Novoa, es una institución con gran demanda de sus servicios educativos tanto del área urbana como rural, cuenta con un personal de 27 docentes y una población estudiantil de 916 alumnos.

1.3.4 El Enfoque administrativo en los centros educativos.

Especialistas y autoridades educativas coinciden en señalar que si bien el problema de la educación en nuestro país es complejo, e involucra una gran diversidad de factores, uno de los aspectos que con mayor urgencia debe revisarse es la gestión escolar ya que a través de ésta se pueden crear las condiciones necesarias para promover avances en el aprendizaje, mejorar el logro de los objetivos institucionales y establecer ambientes adecuados para la formación de los diferentes miembros de la comunidad educativa (Ezpeleta, 2004; Pozner, 1997:27-53; Schmelkes, 1996:177-186).[8]

Partiendo de lo anterior, consideramos importante realizar estudios amplios y detallados sobre el tema. De manera específica, nos parece relevante analizar la participación y estilos de gestión de los directores, ya que los hallazgos de investigación muestran que tienen un papel central en la construcción y transformación de la organización y toma de decisiones en las escuelas (Carriego, 2005; Coronel, 2000:185-198; Elizondo, 2003; Furlan, Landesman y Pasillas, 2000: 138-175; Nicastro, 2004).[9]

Para realizar un análisis del enfoque administrativo que dominan los gestores de ambos centros educativos en estudio, es necesario reflexionar sobre dos postulados: uno realizado por un experto en liderazgo y el otro como un fruto de una investigación sobre el quehacer administrativo por parte de los directores de la escuela de hoy.

El primero sostiene que “Todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo…la efectividad de su trabajo nunca sobrepasará a su capacidad de dirigir e influir en los demás. Una persona no puede producir en forma sostenida a un nivel más alto que el del liderazgo. En otras palabras, su capacidad de

[8] Revista Mexicana de Investigación Educativa. ENERO-MARZO 2008, VOL. 13, NUM. 36, PP. 113
[9] Ibíd., 113.

liderazgo determina el nivel de éxito propio y el éxito de los que trabajan con usted".[10]

John Maxwell sostiene que el liderazgo no es ninguna especie de club exclusivo para los que ya nacieron con la membresía. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo, pueden adquirirse. Él sostiene que enlazar estas cualidades con el deseo de ser líder, nada le impedirá lograrlo; pide que el interesado suministre únicamente el deseo. Aclara además, que el liderazgo se desarrolla no se manifiesta; que el verdadero «líder nato» siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide, debe desarrollar las características propias del liderazgo.

Administrativamente esto es una gran realidad en cualquier empresa o institución; el gestor de la administración que lo hace bajo un enfoque de liderazgo con este perfil, define el paso y el rumbo de la escuela, por ello es necesario conocer con que enfoque gerencial se administran las escuelas en estudio.

Según este experto en liderazgo, el líder moderno debe poseer los cinco siguientes elementos en su perfil como gestor de la administración, los cuales han sido considerados por el equipo investigador como claves:

1) **Influencia:** El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, solo está dando un paseo. El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores. La historia pone algunos ejemplos Hitler fue un líder y también lo fue Jim Jones. Jesús de Nazaret, Martin Luther King, Winston Churchill y John F. Kennedy, fueron todos líderes. Aunque sus sistemas de valores y capacidades directivas fueron muy diferentes, cada uno tuvo seguidores.

2) **Integridad:** El diccionario Websters define la palabra integridad como "…el estado de estar completo, no dividido". Cuando tengo integridad, mis palabras y mis obras coinciden. Soy quien soy no importa dónde estoy o con quien estoy. Lamentablemente, la integridad es en la actualidad un

[10] Maxwell, John C. Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe. Nashville, TN.USA. 12ª impresión. 1993. Pág. 8

producto perecedero. Los patrones morales se desmoronan en un mundo a la caza del placer y los atajos hacia el éxito. Una persona con integridad no divide su lealtad (eso es duplicidad), ni finge ser de otra manera (eso es hipocresía). La gente con integridad es gente "completa"; puede identificarse por tener una sola manera de pensar. Las personas con integridad no tienen nada que esconder ni nada que temer. Sus vidas son libros abiertos. La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos. Y lo que somos, a su vez, determina lo que hacemos. Nuestro sistema de valores es una parte de nosotros que no podemos separar de nuestra personalidad. Viene a ser el sistema de navegación que nos guía. Permite establecer prioridades en la vida y sirve de patrón para juzgar lo que debemos aceptar o rechazar. Todo ser humano experimenta deseos encontrados. Nadie, sin importar cuán "espiritual" sea, puede evitar esta batalla. La integridad es el factor que determina cuál prevalecerá. Luchamos todos los días con situaciones que demandan decisiones entre lo que queremos hacer y lo que debemos hacer. La integridad da origen a las reglas básicas para resolver estas tensiones. Determina quiénes somos y cómo responderemos aun antes de que aparezca el conflicto. La integridad amalgama el decir, el pensar y el actuar para formar una persona completa, de manera que no es permisible a ninguno de estos aspectos estar fuera de sincronía. La integridad nos une interiormente y forja en nosotros un espíritu de contentamiento. No permitirá a nuestros labios violar el corazón. Cuando la integridad sea el árbitro, seremos congruentes; nuestra conducta reflejará nuestras creencias. Nuestras creencias se reflejarán a través nuestro ser No habrá discrepancia entre lo que parecemos ser y lo que nuestra familia sabe que somos, ya sea en tiempos de prosperidad o de adversidad.[11]

3) **La actitud:** Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. Para muchos es conocido que los grandes líderes saben que una actitud correcta crea la

[11] Ibíd., pág. 52, 53

atmósfera adecuada para que su personal respondan bien. Puede ser que las actitudes no sean el activo que nos haga grandes líderes, pero sin buenas actitudes, es muy difícil llegar a desarrollar el potencial como ser humano. Las actitudes son las que dan ese pequeño margen extra sobre aquellos que piensa equivocadamente. Walt Emerson dijo: “lo que está atrás de nosotros y lo que está delante de nosotros son cosa insignificantes comparadas con lo que está dentro de nosotros”. Según Maxwell las actitudes determinan lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Estos dos factores determinan en gran medida el éxito de los administradores.

4) **Visión:** La visión en un líder llega a ser la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Con visión, el líder cumple una misión, el personal se contagia de su espíritu y comienzan a levantarse también junto al líder. En este tipo de enfoques la unidad es esencial para que el sueño se realice, hay más esfuerzo, muchas horas de trabajo se entregan gustosamente para alcanzar la meta. Los intereses personales e individuales se hacen a un lado porque el todo es mucho más importante que la parte. Sin embargo, si la visión no es contundente la energía decae, no se cumplen los plazos, las agendas personales salen a la superficie, la producción disminuye, y la gente se dispersa.

Le preguntaron a Helen Kéller: ¿Qué sería peor que nacer ciega? Contesto: tener vista sin visión. Tristemente muchas personas ocupan posiciones de liderazgos sin una visión para la organización que dirigen. Todos los grandes líderes poseen dos cosas: saben adónde van y pueden persuadir a otras para que le sigan, son como el letrero en el consultorio de un optometrista.

5) **Desarrollo del personal:** El crecimiento y desarrollo de la gente es el más alto llamamiento del liderazgo, pero su liderazgo depende de los que están más cerca de él. Nicolás Maquiavelo dijo: El método para calcular la

inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. A pesar de todos los problemas que surgen en el desarrollo de personal, dos hechos son ciertos. Primero, solo cuando desarrollamos un equipo triunfamos continuamente. Un proverbio chino dice: "si planea para un año cultive arroz, si planea para veinte años, cultive árboles. Si planea para siglos, cultive hombres" Segundo, solo si desarrollamos un equipo nos multiplicaremos continuamente.

El segundo postulado afirma que "una organización —en este caso la escuela— que no tenga capacidad para movilizar las mejores energías de quienes trabajan en ella hacia el liderazgo creador que conlleva el ejercicio de la dirección es una organización lastrada y decadente.[12] "La descomposición y el deterioro de una parte de nuestros centros escolares públicos se identifican con el caos y deterioro de la dirección paralelamente a la afirmación de un amplio consenso sobre que no es posible una buena escuela sin una buena dirección" (Gairín, 1997, 53). Como toda escuela oficial que presenta problemas de organización y compromiso con la función docente; las escuelas en estudio, también presentan serias dificultades de organización, administración y ejecución de las actividades educativa, y lo más complicado del problema, es que el encargado de la gestión administrativa por temor, incapacidad o negligencia no actúa en la corrección de dicho fenómenos.

Por otro lado, es menester mencionar que una observación interesante proporcionada por la investigación en las instituciones estudiadas, indica que la percepción que los directores de ambos centros públicos tienen de sí mismos como líderes con autoridad y capaces de ejercer influencia es baja; mientras que la percepción del resto de la comunidad educativa les atribuye más autoridad que la que ellos creen tener. De donde se desprende que, aunque los directores

[12] Revista Española de pedagogía año LXIII, n.º 232, septiembre-diciembre 2005, 447

conocen las atribuciones de autoridad que formalmente les están conferidas, no consideran posible su ejercicio de manera pronta y efectiva; como una consecuencia de factores extraños que lo obstaculizan. Sumado a lo anterior, encontramos que los directores no encuentran apoyo en su gestión por parte de las autoridades superiores, en términos de facilitar su actividad administrativa mediante capacitaciones pertinentes y actualizadas.

Dentro de estos factores que interfieren en el desempeño de las funciones gerenciales se encuentran:

1. La dificultad de desempeñar un complejo trabajo para el que no se sienten preparados.
2. La falta de poder real y de autonomía.
3. La saturación de actividades no les permite atender la función direccional de mejora de la calidad educativa. (distribución de paquetes escolares).
4. La insuficiencia de las compensaciones que se reciben por ello.
5. El temor a comprometerse en un rol poco aceptado por sus compañeros. Esto responde a un problema de personalidad del gestor, tales como: dominio propio, falta de carácter, incapacidad, etc.)
6. El escaso apoyo recibido de la administración educativa en niveles superiores.

Para efectos de esta investigación, es necesario hacer énfasis en los dos primeros factores. El primer factor que tiene que ver con la capacitación pertinente para el cargo de la dirección institucional, es básico para un desempeño exitoso, pero de manera especial para analizar el enfoque o modelo con que se realiza la gestión.

La escuela de hoy ha sido fundada por la influencia de la escuela prusiana, cuyo modelo se extendió hacia los países europeos y americanos en el siglo XVIII; esta escuela surgió en un mundo imbuido por la filosofía positivista y por la

fiebre de la industrialización. Por lo tanto esta escuela nace para generar un producto educativo disciplinado y como resultado final de un “sistema de montaje en cadena”, para suplir de mano de obra calificada a las florecientes empresas industrializadas; es necesario recalcar que estas empresas, se administraban bajo los principios de la teoría administrativa tradicional cuyos principios fueron establecidos por Taylor y Fayol.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

El segundo factor, es casi una consecuencia del primero, el modelo de administración tradicional con el que se administra las escuelas oficiales y por ende las que son objeto de estudio, no permite que el director ejerza su función de manera eficiente y perciba “la falta de poder real y de autonomía” en su actividad gestora. Debido a que las autoridades superiores no tienen la capacidad para orientar a sus directores/as, estos se limitan hacer únicamente lo que les piden desde el nivel superior mientras pasa el tiempo de su gestión.

Lo anterior no es un acto muy negligente que se pueda decir, pues probablemente responda a que en la constitución de la Republica de El Salvador, en su artículo 54 asigna al Ministerio de Educación (MINED), entre otras, las siguientes funciones:

a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar técnicamente las diversas actividades del sistema educativo nacional, incluyendo la educación sistemática y la extraescolar, coordinándose con aquellas instituciones bajo cuya responsabilidad operen otros programas de carácter educativo.
b) Organizar, coordinar y orientar técnica y administrativamente los servicios de educación en todos los niveles del sistema educativo nacional formal y no formal;
c) Crear las instituciones y servicios que fueren necesarios para el cumplimiento de sus finalidades tales como: escuelas de educación inicial, parvularia, básica, especial, media, superior y adultos, centros docentes de experimentación y especialización.

El ministerio de Educación ha reconcentrado funciones territorialmente en 14 oficinas o direcciones departamentales de educación. Estas direcciones tienen entre sus funciones las de planificar, organizar y coordinar las acciones necesarias para que los centros educativos de sus departamentos desarrollen un adecuado proceso educativo. Las direcciones Departamentales apoyan en términos logísticos, administrativos y técnicos, las acciones de las direcciones nacionales y otras unidades del nivel central, dirigidos a los centros escolares. En los países donde los sistemas educativos son eficientes y de alta calidad, se implementan modelos descentralizados de administración, lo que les permite competir entre ellos mismos por ser los mejores, y los docentes de más bajos perfil son cambiados inmediatamente.

En el marco de la reforma educativa y como parte de la descentralización, a partir de 1997 se han implementado en los centros educativos tres modalidades de administración escolar:

1) Las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE). Constituida por padres de familia que administran la escuela pública en las zonas rurales.
2) Los Consejos Directivos Escolares (CDE). Presididos por el director de la escuela e integrados por representantes de los padres de familia, elegidos en asamblea general de los mismos; son miembros también alumnos que son elegidos entre los estudiantes mayores de 12 años de común acuerdo, así como también representantes del personal docente de la institución.
3) Los consejos Educativos Católicos Escolares (CECE). Constituidos por miembros de la comunidad que administran los centros educativos bajo convenio entre el MINED y la Iglesia Católica.

A dichas modalidades de administración escolar se les ha delegado la gestión educativa en el ámbito local, con lo que se pretende desarrollar nuevas formas de administración y organización escolar. El Ministerio de Educación pretende que, a través de las modalidades de administración escolar local, la gestión educativa esté en manos de todos los elementos que conforman la comunidad educativa del Centro Escolar. Esto convierte al responsable de la gestión en simple ejecutor de las políticas y de las acciones del Ministerio de Educación, trasladas a través de las oficinas departamentales y es necesario mencionar que así lo expresan los directores, se consideran entes ejecutores de las diversas actividades calendarizadas.

Por lo tanto las escuelas Casto Valladares y Santos Novoa, sujetos del estudio se gobiernan por Consejos Directivos Escolares (CDE). Presididos por el director de la escuela como presidente e integrados por representantes de los padres de familia, elegidos en asamblea general de los mismos; alumnos que son elegidos entre los estudiantes mayores de 12 años de común acuerdo, así como también representantes del personal docente de la institución.

Este consejo es reunido para tomar acuerdos de tipo financiero de manera especial en rubros donde se ha de invertir el dinero de la escuela. Se debe enfatizar también que la herramienta con la que cuenta el director para administrar

el recurso humano es la Ley de la carrera docente y se apega a ella, generando lentitud en los procesos administrativos que conllevan mejoras en la calidad educativa.

Para finalizar este apartado, es preciso mencionar que los elementos de la comunidad educativa, sostienen que si bien es cierto el responsable de la gestión administrativa es la máxima autoridad de la institución, ella está “amarrada” por las políticas ya determinadas por el MINED y por la aprobación del Consejo Directivo. Por su parte los directores les resulta difícil definir su enfoque administrativo de una manera clara y definida, y ante la interrogante responden con la acción ejecutora de actividades una vez tienen el visto bueno del Consejo de Directivo.

1.3.5 Conceptos sobre la calidad educativa en los Centros Educativos. Base epistemológica.

El tema de la calidad educativa, es un punto pendiente, todavía en la agenda de los expertos. Esto se debe a los diferentes enfoques conceptuales de lo que es educación de calidad. La preocupación de los países iberoamericanos por mejorar la calidad de la educación se mantiene vigente en las prioridades educativas, aún después de más de un decenio de reformas.

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos.

Resulta ya utópico afirmar que vivimos en una sociedad cuya principal característica es el cambio y los permanentes procesos de transformación que se dan en el seno de la misma. La escuela forma parte de esa sociedad y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra.

La escuela como organización, debe adaptarse de forma inteligente a su entorno cambiante, y reflexionar de forma permanente sobre la calidad del servicio educativo que presta a la sociedad. En el campo de los conocimiento, es preciso una revisión permanente ante la caducidad de los mismos; surgen nuevos conocimientos y destrezas en la búsqueda y tratamiento de la información, con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación; la formación en valores es un reto permanente, cuya importancia se acrecienta con la apertura hacia una sociedad cada vez más intercultural; en las relaciones familia-escuela-sociedad; en el campo laboral; en la continua revolución en el ámbito de la pedagogía, de la metodología y de la organización; etc.

Responder a todos estos retos desde la institución escolar, es una tarea compleja, como compleja es la organización escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje: organización del centro, clima escolar, ambiente de trabajo, enseñanza-aprendizaje, evaluación, orientación y tutoría, apertura y participación a la comunidad educativa, etc.

Sólo desde una perspectiva de reflexión permanente y de innovación se puede conseguir una educación de calidad, que responda a las necesidades y demandas del alumnado. Innovar es responder a las necesidades de una sociedad en permanente cambio cultural, científico, tecnológico, etc., lo que exige a la escuela formar a sus alumnos para el futuro.

Por otro lado, conviene recordar que calidad educativa no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Calidad educativa, no es igual a perfección. Ninguna acción humana y por lo tanto, ningún sistema educativo pueden ser perfectos, pero sí puede -y debe- aspirar a mejorar. Cuando hablamos de un programa o sistema educativo de calidad, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo filosófico, científico, metodológico o en lo humano. La administración de la escuela moderna esta llamada a ejecutar un modelo administrativo que aspire la calidad en los servicios educativos ofrecidos a la comunidad.

En la actualidad, encontramos diversos enfoques sobre el concepto de calidad educativa.

El primero de ellos se refiere a la eficacia. Un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al aula, podríamos decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender. Desde este enfoque la administración de la escuela, procura, lograr los objetivos propuestos y evalúa el conocimiento de los estudiantes, suponiendo que saben lo que deben saber.

Un segundo punto de vista, se refiere a considerar la calidad educativa, en términos de relevancia. En este sentido, los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionales, acordes con las necesidades sociales; o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

Una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente. Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o administrativo, apropia las técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para el logro de la calidad.

La experiencia nos dice que la calidad educativa, no puede reducirse sólo a una de estas tres dimensiones; sino al concurso de las tres. Por consiguiente, la calidad depende de otros factores adicionales.

Esto significa por ejemplo, que la responsabilidad por la calidad educativa no recae sólo en los directivos de una institución educativa, sino en todos sus

participantes, y por su función en el proceso educativo, principalmente en el profesor.[13]

En los centros educativos Casto Valladares y Santos Novoa, que son sujetos de la investigación; ningún miembro de la comunidad educativa tiene claro el enfoque de lo que significa para ellos la Calidad Educativa; dando versiones individuales que no reflejan un consenso en el tema.

Por parte, de los padres de familia se escuchan expresiones tales como "que traten bien a los niños", que pasen de grado", que aprendan a leer y a escribir", o "que los traten con disciplina".

El sector estudiantil expresa que para ellos, calidad educativa es "sacar buenas notas" en todas las materias, "lograr aprobar el grado", "una educación que les ayude a ser profesionales".

Para el sector docente, calidad educativa es dar cumplimiento a los programas de estudio, es decir desarrollar los contenidos en el tiempo establecido, lograr la mayor cantidad de alumnos aprobados en el curso y que el Ministerio de Educación les dote de todos los recursos didácticos y de infraestructuras necesarios para realizar un mejor trabajo docente.

La expresión de la persona responsables de la acción administrativa, la calidad educativa la percibe desde al ángulo administrativo-operativo y de funcionabilidad de su personal docente, es por ello que se refiere a calidad educativa a "la entrega máxima del potencial profesional de sus docentes", la dirección entonces concibe la calidad como un acto en sí mismo.

Por parte de los Asistentes Técnicos, se registra que para ellos "calidad educativa" es educación para la vida conceptos que coinciden con las convenciones de las UNESCO, pero su enfoque todavía no ha bajado al salón de clases.

[13] Pérez Juste, y otros. (2000). Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación. Narcea. Madrid.

Por ultimo las instituciones receptoras de los alumnos egresados de los Centros Educativos Casto Valladares y Santos Novoa, tienen un concepto aceptable de las capacidades de los estudiantes, expresando una dolencia específica en las áreas de las matemáticas, específicamente en la capacidad de lógica analítica.

En una de las instituciones se manifiesta que en términos generales, que los alumnos del Centro Educativo Santos Novoa, egresan con mayores capacidades en términos generales, debido a – según el responsable de la dirección- a que no "pierden tiempo en actividades extracurriculares".

Para concluir, como se puede constatar, la diferencia de enfoque sobre el término calidad educativa, por parte de los elementos que constituyen la comunidad educativa de ambas instituciones. Parece ser un tema que no se aborda dentro de la actividad educativa institucional, por ende, a nadie parece interesarle.

1.4 Enunciado del problema.

En la actualidad es evidente que la escuela salvadoreña en términos generales, pasa por una crisis, que se traduce en una baja calidad, evidenciada en el producto final; cuya causa principal, se considera; obedece en gran parte a un "enfoque obsoleto de gestión educativa"; ya sea por desconocimiento del rol del gerente dentro de la institución, por incapacidad profesional o por negligencia, lo cierto es que la gerenciación, es un problema sentido en la comunidad educativa, y que ha provocado un aletargamiento en el desarrollo de la escuela en cuanto a servicios de calidad se refiere.

1.5 Formulación del problema.

¿Cuál es el enfoque gerencial y la calidad educativa, durante el año 2013, en los Centros Escolares "Casto Valladares" y "Santos Novoa" de los distritos 05-04 y 05-05 respectivamente, ubicados en el municipio de San Juan Opico, departamento de la Libertad?

1.6 Objetivos de la investigación.

1.6.1 Objetivo General.

Definir el enfoque gerencial y la calidad educativa, durante el año 2013, en los Centros Escolares “Casto Valladares” y “Santos Novoa” de los distritos 05-04 y 05-05, ubicados en el municipio de San Juan Opico, departamento de la Libertad.

1.6.2 Objetivos Específicos.

a) Describir el enfoque gerencial que el director/a utiliza en la dirección de los centros educativos Casto Valladares y Santos Novoa.
b) Determinar la calidad educativa que los directores/as y la comunidad educativa manejan en sus centros educativos.

1.7 Justificación e importancia del estudio.

En una empresa siempre existe la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: “La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de cualquier actividad empresarial”.

La afirmación de que la concepción que se tenga del enfoque administrativo, determina la línea gerencial a seguir en la administración es responsable del éxito o el fracaso de una institución. Siempre que algunos individuos formen un grupo; el cual, por definición consiste de más de una persona, y como tal tienen un objetivo, se les hace necesario trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. [14]

[14] Material de Apoyo de la asignatura de Gerencia Educativa. Mtro. Froilán González.

Una gestión efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual. Por eso, el desarrollo del presente tema de investigación, se enfoca hacia los elementos fundamentales que debe tener en cuenta el gerenciamiento eficaz en toda empresa y en las instituciones educativas, específicamente.

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas modernas es el que corresponde a la administración. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias.

Por ello se considera, que es de vital importancia descubrir cuál es el enfoque que se utiliza en los centros escolares en estudio, así como también la concepción de la calidad que se maneje en las instituciones en mención.

Especialmente es preocupante el desarrollo de estas ideas:

- La gerencia, como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales.
- La gerencia educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.
- Las perspectivas del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

Desde luego, entendemos que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona en particular, sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito. [15]

Por otro lado tenemos las constantes críticas a los resultados de los servicios ofrecidos por el sistema educativo, y la búsqueda de la calidad es hoy una tarea

[15] Material de Apoyo. Asignatura Gerencia Educativa.

que se debe asumir responsablemente, a partir de un estudio preciso de la entidad de la cual formamos parte como agentes principales.

La gerencia, como una actitud favorable a los cambios positivos, tiene que asimilar lo que hay de experiencia próxima o lejana en cuanto a la calidad. Del mismo modo, debe emplear las herramientas apropiadas para todo el proceso de mejoramiento.

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

En resumen podríamos mencionar que el tipo de gerencia de una institución educativa, determina la calidad del producto final que se oferte, y en el mundo globalizado en que nos tocó hacer nuestra aparición en el escenario educativo, lo único que mantendrá a flote las escuelas y de manera especial los centros educativo sujetos de esta investigación en el desafiante futuro, será una gestión eficiente y eficaz.

Por lo tanto, los centros escolares en estudio, necesitan ubicarse en el momento histórico en que se encuentran, y hacer reflexión sobre su papel en la sociedad, en lo que respecta a cumplir las nuevas demandas que como escuelas se les exige.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Marco de Referencia

Peter Senge es un promotor del termino moderno: “organizaciones inteligentes”. El manifiesta: “Quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer. Durante largo tiempo, los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las “disciplinas de la organización inteligente”.

Con base en lo expuesto, analizaremos las cinco disciplinas propuestas por Peter Senge, las cuales son necesarias conocer y aplicar en nuestras organizaciones modernas que incluyen también, las educativas; y de especial forma, las escuelas objeto de estudio de este trabajo investigativo; con el propósito de llevar a ambas entidades, a convertirse en una organización inteligente, con un enfoque organizacional y de pensamiento sistémico.

1. **Pensamiento Sistémico:** El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas. Los sistemas existen dentro de otros sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Un sistema es una totalidad y que sus objetos (o componentes) y sus atributos (o propiedades) sólo pueden comprenderse como funciones del sistema total. Un sistema no es una colección aleatoria de componentes, sino una organización interdependiente en la que la conducta y expresión de

cada uno influye y es influida por todos los otros, en otras palabras: " El "todo" constituye más que la simple suma de sus partes"

2. **Dominio Personal:** El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

3. **Modelos Mentales:** Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Los modelos mentales de conducta empresarial están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

4. **Construcción de una Visión Compartida:** Es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar “formulación de visión”), la gente no sobresale ni aprende porque se lo

ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un "recetario", sino un conjunto de principios y prácticas rectoras. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

5. **Aprendizaje en Equipo:** La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". [16] Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". Para los griegos, dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas "primitivas", tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (Diálogo difiere de "discusión", que tiene las mismas raíces que "percusión"

[16] Ibíd. Pág. 4

(choque) y “concusión” (conmoción), y literalmente consiste en un “peloteo” de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo.) La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. Practicar una disciplina es diferente de emular un “modelo”. A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las “mejores prácticas” de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. No es correcto pensar, que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra “gran persona”.

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Y aunque no se puede, ni se debe decir que al conocer los anteriores cinco elementos, ya se es una organización inteligente; el conocimiento de ellos, nos coloca en mejor posición que las organizaciones que no lo hacen; por lo tanto nos encontramos en el punto de partida para llevar a la escuela salvadoreña, y en forma especial y particular las sujetas de este estudio, a reflexionar sobre si en su estructura organizativa y operativa aplica los principios del pensamiento sistémico, es decir si sus integrantes tanto los recursos materiales, económicos y humanos están siendo utilizados de manera armónica y sincronizada, de tal manera que facilite el desempeño de los demás, y lograr así un resultado de educación de calidad; como resultado de un enfoque administrativo que permita la generación de un ambiente

de armonía y tranquilidad; procurando el crecimiento de su personal y de manera especial que se evidencie en la calidad del servicio ofrecido.

También es importante mencionar, que el pensamiento sistémico impele ver la escuela como un sistema social complejo; y como tal, existen múltiples determinantes en su estructura total o en sus unidades o subsistemas que la constituyen. Basado en esto entonces, es menester señalar que todo sistema contiene múltiples subsistemas, por ende, la escuela es una organización compleja, su calidad entonces está basada en varias determinantes las cuales son:

a) La política social y pública
b) El desarrollo técnico científico
c) Modelos económicos de administración educativa y
d) El desarrollo humano en que se encuentra el país.

Por otro lado también, la escuela vista como un organismo complejo, y afectada por los subsistemas que la conforman, debe ser analizada bajo cinco dimensiones que son pertinentes a los elementos que están estructurando la institución educativa; los cuales aunados al enfoque de "organización inteligente" sugerido, nos permiten tener un panorama completo del funcionamiento eficiente y eficaz de la escuela y del cumplimiento de su fin último, como es el de generar aprendizaje de calidad. Estas dimensiones planteadas por María Teresa González, son las siguientes:

1) **Dimensión Estructural:** Forma en que están articulados formalmente los elementos de la escuela. En palabras de Santos Guerra (1997, 1999), la escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un "andamiaje de roles" que corresponde a su estructura. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace

desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes.

2) **Dimensión Relacional:** La organización escolar es, además de puestos y funciones, un entramado de relaciones o redes de interacción y flujos de comunicación entre las personas que la constituyen.

3) **Dimensión de Procesos:** La institución escolar pone en marcha una serie de procesos organizativos para el funcionamiento día con día. Se refiere a elaboración de planes de trabajo, ejecución de dichos planes, evaluación de la actividad, mejora e innovación, dirección, liderazgo, coordinación.

4) **Dimensión de la Cultura.** Es la dimensión menos visible o más implícita. Hace referencia a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funciona ya sea un centro escolar determinado o cualquier organización. En las escuelas Casto Valladares y Santos Novoa, sujetas a esta investigación; es notable percibir el entorno de ambas instituciones; como toda la sociedad salvadoreña, fue afectada por un periodo de guerra que daño el entramado social, generando migraciones y destruyendo los vínculos familiares; con la firma de los acuerdos de paz, el país entra en la postguerra y se encuentra con otro fenómeno más complicado; como lo es la generación de grupos pandilleriles, que han afectado directamente a los jóvenes en edad escolar, y especialmente aquellos que no cuentan con un soporte familiar sólido, constituyéndose en presa fácil para estas estructuras delincuenciales. Los fenómenos anteriores están afectando actualmente el quehacer educativo de la escuela oficial salvadoreña, ya que los estudiantes a veces en los mismos centros donde permanecen alrededor de cinco horas diarias son reclutados e ingresados a los grupos mencionados, como resultado de la ruptura familiar y el ingreso a estos grupos el esquema de valores de sana convivencia son eliminados y sustituidos por nuevas conductas que riñen

con las normas de la sociedad. Es menester mencionar además, que las cinco horas de convivencia en la escuela, en la que el docente coloca la instrucción, se ven empañadas por el resto del tiempo que el alumno permanece afuera de esta.

5) **Dimensión Entorno:** Hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno. Además, que forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, económicas y culturales de un momento histórico dado. [17]

Las dimensiones estudiadas intuyen que la escuela es parte de un sistema complejo; y que a su vez, esta se constituye en un sistema en sí; conformada de subsistemas que le permiten establecer su estructura organizativa-operativa.

Entonces, el éxito de la escuela moderna en lo que respecta a calidad educativa, dependerá, del dominio de estos elementos mencionados y que se concatenan en el enfoque administrativo ejercido por el director y cómo este debe responder a las exigencias organizacionales del siglo XXI, determinado por el pensamiento sistémico y el enfoque organizacional. Lo que le permitirá convertirse en una organización inteligente y sobrevivir a las exigencias galopantes de un mundo globalizado y sujeto a cambios rápidos y absorbentes.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones inteligentes son aquellas que saben aprovechar el entusiasmo de su gente, en ese sentido, se deduce que las organizaciones del presente siglo, colocan su atención de manera especial en el recurso humano, dando origen al enfoque organizacional, entendiendo por ello el aumento de satisfacción de los empleados basado en la armonía laboral y personal; dando como resultado un aumento en la productividad organizacional en un ambiente de armonía que genere un producto educativo con habilidades y

[17] María Teresa González. (coord.). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos. Pearson Educación, S.A. España. 2003.

destrezas que les permitan responder de manera eficiente y eficaz a las exigencias de la nueva sociedad, ya sea que continúen en el proceso de formación académica o se inserten al campo laboral mediante un oficio. Esto demanda que el currículo debe adecuarse a las necesidades y demandas del entorno local.

Finalmente es necesario apuntar que el comportamiento organizacional es la suma de las actitudes individuales de las personas que laboran en una institución; y que a través de ellos, se define la cultura organizacional de la misma. "Asombrosamente, sin embargo; pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos". [18]

En el caso que nos ocupa de la escuela como organización. Una investigación realizada por la McKinsey & Company en el 2007, donde analizaron los mejores sistemas educativos del mundo, y en su informe final presentado, registra lo siguiente en la página 14 y 19: "La evidencia disponible sugiere que el principal impulsor de las variaciones en el aprendizaje escolar es la calidad de los docentes. Lo que ha permitido que los mencionados sistemas educativos con más alto desempeño atraigan en forma constante gente más capacitada para la carrera docente, lo que lleva a su vez a mejores resultados académicos institucionales. Esto se logra por medio de un ingreso a la capacitación docente altamente selectivo, procesos efectivos de selección de los aspirantes más apropiados y buenos salarios iniciales (aunque no extraordinarios). Con estas premisas se eleva el estatus de la profesión, lo que facilita la atracción de candidatos aún mejores". [19]

A manera de conclusión se puede decir que debido a los cambios generados por la globalización, el mundo que nos rodea demanda un nuevo enfoque de la escuela, un enfoque que sea pertinente a los cambios tecnológicos galopantes, y

---

[18] Mavarez Sonia, Gladis Hernández, Reyes Moraima y Emilia Cuenca, pág.1) Centro de Educación e Investigaciones Pedagógicas CEDIP). Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia.
[19] McKinsey & Company. 2006-2007

a la necesidad de ofrecer servicios educativos de calidad que responda formando competencias acordes a la nueva realidad. Se hace necesario y urgente realizar un cambio en el estilo tradicional de administrar las escuelas y gerenciar bajo un enfoque que asegure la calidad de servicios, a fin de dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad.

2.1.1 Marco de referencia sobre la administración en general.

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas. También, “La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización; promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo. De hecho, la calidad de servicios ofrecidos por cualquier institución educativa, está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración; ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con máxima eficiencia, calidad y productividad”. (Münch, 2010:14).

Por otro lado también, la administración como actividad práctica existió desde que dos o más personas unieron sus fuerzas para el logro de sus objetivos comunes y así surgieron las organizaciones. La organización entonces; se puede definir como una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos, lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se establecen para conseguir determinados objetivos de manera eficiente, eficaz y de calidad.

En términos generales, se hace relevante mencionar que la administración, posee ciertas peculiaridades, las cuales se describen a continuación:

a) **Características,** tales como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras.

b) Además de ello, poseen **elementos** como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

c) También el proceso administrativo comprende las **actividades** interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

d) Y por último es menester mencionar que la administración de empresas posee **variables** las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura.

Desde su aparición en este mundo, las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas, lo cual ha requerido algún tipo de administración. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente, que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo IXX.

Históricamente hablando, el estudio de la administración surge como movimiento denominando Comercialismo y continúa con el Derecho Administrativo a partir de la Revolución Francesa, para luego constituir un campo de atención política y administración pública que propugnan el logro de la eficiencia en el manejo de los asuntos del gobierno cambiando la improvisación por la previsión y basando su acción en sólidos principios elaborados utilizando la metodología científica; estos movimientos denominados la Administración Científica, General e industrial propugnados por Taylor y Fayol, dieron énfasis a factores vinculados al

concepto de productividad, descuidando un tanto el carácter humano de la administración. [20]

Luego surge el enfoque del comportamiento concentrándose en las relaciones humanas y el estudio de la conducta del hombre. Y es así como a partir de 1930; luego de analizar el resultado de investigaciones experimentales, se inicia una nueva orientación de la administración, denominada teoría de Relaciones Humanas; esta se interesa por el estudio de las relaciones entre personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos comunes.

Posteriormente en 1950 surge el movimiento Cibernética, el cual estudia la comunicación, el control y la automatización. Todos estos avances y formación de la administración han incidido a que hoy en día existan diferentes maneras de conceptuar a la administración y diferentes formas de hacer administración.

Para el caso que es de interés en esta investigación, es necesario hacer un análisis de la concepción gerencial que el director de escuela tiene; a fin de que lo lleve necesariamente a reconocer las diversas corrientes administrativas que imperan aun hoy en el siglo XXI y como el enfoque gerencial utilizado repercute en la calidad de los servicios prestados por las escuelas en estudio.

Un análisis somero; muestra que en el sector educativo, aún se aprecia en la estructura administrativa un toque tayloriano. Esto es debido a que la escuela salvadoreña fue diseñada y establecida bajo el modelo prusiano; modelo que inicio en Europa, con un enfoque administrativo tradicional. Esto ha generado que en la actividad del día a día de la escuela “Nada hay que quede fuera del sistema; lo práctico se suple por lo establecido, se busca el orden armónico del grupo; se privilegia el trabajo por equipo, aunque no sea colegiado; lo importante es cumplir

[20] Koontz y Weilhrich. (1999). Función de la tarea administrativa. En Administración: una perspectiva global. 11ª. Edición.

los requerimientos del sistema y por supuesto se incentiva al trabajador que cumple con los objetivos de la administración educativa".[21]

Por ejemplo, en relación a la prueba "PAES" que se aplica al nivel de Educación Media; en las asignaturas de lenguaje, matemáticas, sociales y ciencias. Obliga a realizar un cuestionamiento desde el ángulo de un enfoque administrativo moderno: ¿Serán los mejores maestros los que alcanzan mayores resultados?

Tal vez desde el enfoque administrativo de Taylor la respuesta sea afirmativa; pero no cabe duda que la PAES es un reto del sector educativo que responde a una política educativa actual propia del enfoque administrativo con el que se dirige la escuela en El Salvador, que influye lógicamente en la calidad educativa.

También es necesario mencionar que el sector educativo ha buscado aplicar exitosas teorías administrativas empresariales en las escuelas, sin aparentes resultados positivos; también en la administración escolar actual, los 14 principios de Fayol se hacen presentes. Se trabaja sobre una idea "cuadrada" de la administración y no se puede salir de cuadro bajo riesgo de ser amonestado. ¿Será esta la forma más adecuada de dirigir una escuela?[22] ¿Y esperar una educación de calidad?

Por último es preciso mencionar que en las instituciones educativas salvadoreñas, como lógico resultado de los enfoques gerenciales anteriormente mencionados; las tareas administrativas prevalecen sobre el trato a la persona. Los administradores educativos están más preocupados por atender las disposiciones que demanda el sistema; que ocupados y preocupados en integrar equipos de trabajo sólidos y comprometidos.

---

[21] Mûnch, L. et al. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México: Trillas.
[22] VISIÓN EDUCATIVA IUNAES Vol. 6, No. 13 Abril de 2012 a Septiembre de 201273

“Desde este punto de vista, el director de una escuela tiene el compromiso de trabajar con el grupo de personas que integran el personal de la escuela, sean o no sean productivos, tengan o no tengan sentido de responsabilidad al trabajo; este ideal trabajo se ve afectado debido a que el director no tiene injerencia en el acto de contratar a su personal; y se limita a dirigir las acciones que correspondan a su gestión educativa, dictaminadas por la oficina central, y este se limita a administrar tanto los recursos materiales, como el recurso humano ya existente”.[23]

Por lo tanto, estas ataduras que tienen los encargados de la gerenciación, de ambas instituciones en estudio, las cuales se pueden resumir en un enfoque administrativo no adecuado, más las limitaciones en lo que respecta a tomar decisiones por parte de los directores genera un producto educativo de baja calidad.

2.1.2 Marco de referencia sobre la calidad educativa.

En los marcos de acción de “Educación para Todos” planteados tanto en Jontiem (1990) como en Dakar (2000) se considera que la calidad de la educación es fundamental para lograr la educación para todos. En lo que respecta específicamente al marco de acción de Dakar; el objetivo seis está referido explícitamente a la calidad; y también se alude a ella en los objetivos relacionados con la universalización de la educación primaria y el aumento de la expansión de la educación de la primera infancia.[24]

Sin embargo, lograr una educación de mayor calidad no es sólo un acuerdo internacional, sino que es una de las principales aspiraciones de los países, pero: primero suele enfrentarse el objetivo del acceso universal a la educación y luego se piensa en la calidad de la misma; cuando son dos aspectos estrechamente relacionados. Una educación de calidad marca la diferencia en los resultados de

[23] Ibíd., pág. 73
[24] Revista Enfoques Educacionales 7 (1): 12, 2005 Enrique Delpiano 2058, Providencia, Santiago E-mail: rblanco@unesco.cl

aprendizaje de los alumnos y en los niveles de asistencia y finalización de estudios, por lo que finalmente la calidad de la educación influye en su expansión.

En el último informe de monitoreo de “Educación para Todos”, cuyo foco ha sido precisamente la calidad; se señalan tres aspectos en los que actualmente existe mayor consenso:

1. La necesidad de respetar los derechos de las personas,
2. La necesidad de una mayor equidad en el acceso, procesos y resultados,
3. Y la necesidad de una mayor pertinencia (UNESCO, 2005).

A estos aspectos anteriores, habría que añadir también; el de la relevancia.[25]

Basado en lo anterior, es importante analizar la calidad de la educación, partiendo de que es necesario señalar que el enfoque sociocultural nos conmina a mirar más allá de lo evidente, al situar las acciones humanas en su contexto histórico, y al examinar las condiciones que llevan a la producción de conocimientos. Sólo desde una óptica que presuponga lo dicho como sustrato de las producciones humanas podemos interrogar el significado de las palabras y las representaciones de la realidad que expresamos en conceptos. Desde otra mirada resulta difícil cuestionar el concepto calidad en su aplicación al ámbito educativo. ¿Bajo qué lógica puede justificarse interpelar el deseo por una educación que sea mejor que la que se tiene o la aspiración a una de mejor calidad? ¿Tiene algún sentido que alguien pueda plantearse como meta u objetivo una educación que no sea de calidad o una educación que sea de mala calidad? Entonces, ¿por qué problematizar el concepto?

Los cuestionamientos anteriores, dejan ver la inherente necesidad que para que existan una educación de calidad, se requiere una administración adecuada y pertinente, que facilite los procesos educativo y genere el compromiso de los equipos docente en la línea educativa, es por ello que desde la mirada de los

[25] Ibíd. Pág. 13

especialistas, la necesidad de problematizar el concepto de la calidad educativa, viene dada porque parece que no hay un cuestionamiento de lo que se entiende por calidad. Parece partirse del supuesto que todos entendemos lo mismo en referencia a ese concepto. No obstante, el concepto puede tener distintos significados para distintos actores sociales (Albornoz, 2005 y Pulido Chaves, 2009). Un ejemplo interesante de esta pluralidad de significados se observa en el EFA (Education of All) Global Monitoring Report 2005, publicado por la Organización de las Nacionales Unidades para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), subtitulado: “El imperativo de la calidad”. El mismo examina la manera en cómo la calidad educativa es concebida y expresada desde el paradigma humanista, el paradigma conductista y el paradigma crítico. Plantea que cada aproximación llevará a observar indicadores distintos para determinar si la calidad está presente en el sistema y en qué niveles.

En otro sentido, también es importante reconocer que la literatura sobre el tema de calidad, se ha tornado muy especializada y se establecen diferencias entre los niveles iniciales, intermedios, superiores y universitarios con respecto al énfasis en los indicadores de calidad.

No se justifica, por lo tanto, dar por sentado un solo significado, más aún si ese significado parece desconocer la dimensión socio histórica del concepto y lo presenta como una categoría natural, acabada e indiscutible. Podemos argumentar que esto es lo que ocurre con la definición de calidad que nos presenta la versión electrónica vigente del Diccionario de la Lengua Española, al definir la calidad como la propiedad o el conjunto de propiedades inherentes a algo, de tal modo que permite juzgar su valor, al tiempo que la identifica con superioridad y excelencia. Podemos comenzar a problematizar el concepto preguntándonos cómo se explica “la cualidad de inherente” que define la calidad, es decir, de dónde y cómo surge. ¿Quién o quiénes crean los criterios mediante los cuáles luego se juzgará su valor? ¿Qué mecanismos y procesos se utilizarán para determinar la superioridad y la excelencia y con qué consecuencias? Estas

preguntas parecen estar ausentes en el tratamiento que comúnmente se da al tema de calidad educativa.

Finalmente y por otro lado, es preciso mencionar que la UNESCO, promueve el acceso a una educación de buena calidad como derecho humano y propugna un enfoque basado en los derechos para todas las actividades educativas (Pigozzi, 2004).

Es preciso mencionar que aunque las opiniones sobre la calidad educativa distan mucho de ser uniformes en el plano del debate y la acción internacional, hay tres principios que tienden a ser ampliamente compartidos y pueden resumirse de la siguiente manera:

a) Necesidad de una mayor pertinencia.
b) Necesidad de una mayor equidad en el acceso y los resultados.
c) Y necesidad de respetar los derechos de la persona como es debido.

La mayoría de los que ha reflexionado a nivel internacional sobre esta cuestión, estiman que esos principios no solo orientan e informan los contenidos y procesos educativos, sino que además representan objetivos sociales más generales a los que la educación debe contribuir. De todos eso principios el de los derechos humanos, es el más importante.[26]

Sin embargo ninguno de los enfoque sobre calidad educativa, abordados por los organismos internacionales entendidos en la materia, toman en cuenta que para lograr la calidad educativa en la escuelas, en preciso que esta sea el resultado natural de un enfoque gerencial pertinente a las nuevas realidades de la sociedad moderna.

[26] Informe de seguimiento de la Educación para Todos en el mundo 2000.Entender que es la calidad educativa. Capitulo 1.pag. 32,33

2.2 Enfoques

2.2.1 Enfoques administrativos:

Los sistemas administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de empresa, independientemente cual sea la actividad de estas, si no tenemos un sistema muy organizado, y muy claro para poder mejorar cada día el servicio hacia la población que demanda y utiliza los bienes, no podrá ser una empresa exitosa.

En términos generales los especialistas en administración, han clasificado en cuatro teorías administrativas los diferentes enfoques de administración, estas teorías son:

a) Enfoque clásico o tradicional de la administración,
b) La teoría del comportamiento,
c) El enfoque neoclásico de la administración y
d) Las modernas teorías administrativas.

Dentro de las anteriores teorías se encuentran las diferentes maneras de conceptuar y de ejercer la administración, a las que se conocen con el nombre de Escuelas o enfoques del Pensamiento Administrativo. Cada escuela o enfoque, emplea sus puntos de vista; para efectos de esta investigación se describen los diferentes y variados modelos de la administración, haciendo alusión a sus respectivos principios.

2.2.1.1 Enfoque Clásico o tradicional de la Administración.

Frederick Taylor (1856 - 1915) es considerado el padre de la administración científica. Publicó varios libros defendiendo la organización científica del trabajo (el libro principal fue “Principios y métodos de gestión científica”, en 1911).

Su interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción destacando los siguientes puntos:

a) Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
b) Obtención de armonía en la acción grupal.
c) Cooperación en lugar de individualismo caótico.
d) Obtención mediante el trabajo de producción máxima.
e) Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, en favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.[27]

Todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente, que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración.

Principios de la Administración Científica.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

a) Principio de planeamiento: que consiste en sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

b) Principio de la preparación/planeación: que significa seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

[27] Introducción a la Teoría General de la Administración Idalberto Chiavenato Editorial Mc Graw Hill.

c) **Principio del control:** que pretende en controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.[28]

d) **Principio de la ejecución:** que procura distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.[29]

2.2.1.2 Teoría administrativa operacional o anatómica.

Henry Fayol se le conoce como el padre de esta teoría administrativa, es considerado un fisiologista de la organización, orientando sus investigaciones administrativas a lo largo de una mayor eficiencia de la empresa, mediante la forma, disposición e interrelación de todos y de cada uno de los estamentos componentes de la organización; siendo tomada la estructura empresarial de la anatomía y el funcionamiento empresarial como fisiología. De esta manera concibió Fayol su teoría administrativa.

Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.[30]

Henri Fayol (1841 - 1925), formuló catorce principios de la administración que a continuación se describen:

---

[28] Fundamentos de Administración Conceptos y Aplicaciones Stephen P. Robbins David A. De Cenzo Editorial Prentice Hall.

[29] F. W. Taylor: Principios de dirección científica, *Management (1891)*

[30] VISIÓN EDUCATIVA IUNAES Vol. 6, No. 13 Abril de 2012 a Septiembre de 2012.pag, 72

1) **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2) **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3) **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4) **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5) **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6) **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7) **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8) **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El

problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

9) **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10) **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11) **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12) **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13) **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.

14) **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Estos dos enfoques administrativos, se pueden evidenciar todavía en la escuela de hoy, donde se percibe que lo preponderante es el cumplimiento de los programas, metas y objetivos; sin tomar en cuenta a la persona como tal; lo que ha generado el descontento de los equipos de trabajo docente, que se refleja en la baja de calidad de los servicios prestados por los Centros Educativos.

2.2.1.3 Enfoque humanístico de la administración.

Elton Mayo (1880 - 1949) y Fritz J. Roethlisberger iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como "los estudios de Hawthorne" sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

Mayo y sus colaboradores descubrieron que la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de la administración, capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el grupal, y de favorecerlo mediante la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.[31]

Esta corriente administrativa, surgió como una crítica a la tendencia deshumanizada del enfoque clásico de la administración, tratando de promover en las organizaciones los siguientes aspectos:

a) Humanizar y democratizar la administración.
b) Desarrollar la sicología y la sociología industrial.
c) Equilibrar el comportamiento social de los empleados con los objetivos personales y de la empresa.

La teoría de Mayo, partió al considerar como factores fundamentales de toda organización, el factor humano y el factor material, de donde surgió la inquietud de analizar las relaciones existentes entre ellos; para lo cual se contó con la ayuda de la sicología del trabajo, como herramienta que contribuye a:

a) El análisis del trabajo,

[31] VISIÓN EDUCATIVA IUNAES Vol. 6, No. 13 Abril de 2012 a Septiembre de 2012. Pág. 73

b) estudiar la adaptación del trabajador al trabajo,
c) y estudiar la adaptación del trabajo al trabajador

Para lograr estos resultados la teoría de las relaciones humanas promueve la motivación como una necesidad o deseo que impulsa a las personas para alcanzar una meta sustituyéndose la visión de "Hombre económico " del enfoque clásico, por un "Hombre social"; ya que el hombre puede ser motivado no sólo por estímulos económicos o salariales sino también por recompensas sociales, simbólicas e inmateriales.[32]

En la escuela salvadoreña, y de manera especial en los centros sujetos de esta investigación, este enfoque administrativo, no se hace sentir como una línea de gerenciación, sino como una acción aislada propia de la personalidad de los responsables de la administración escolar. Sin embargo, aunque esta teoría, es basada en la parte de la persona, en el ámbito educativo no toma en cuenta su entorno para la elaboración de los planes educativos y por ende los servicios prestados están desvinculados de la realidad nueva que vie la sociedad, repercutiendo ello es la calidad ofrecida.

2.2.1.4 Enfoque burócrata de administración.

El sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también

[32] http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion empresas.shtml#ixzz3BLZlo2Fm

pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Según Max Weber, la burocracia es una instrucción social que maneja las actividades de casi todas las organizaciones humanas (industria, educación, gobierno o estados, ejército, entre otros), habiendo surgido por la necesidad de las diferentes organizaciones de ordenar en mejor forma sus actividades, tratar de reivindicar a los trabajadores y de mantener la racionalidad de tales organizaciones.

El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber y sus colaboradores, no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal.[33]

[33] CONCEPCIÓN GARCÍA GONZÁLEZ. Teorías de la administración. Curso de liderazgo. Documento de apoyo -Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Pág. 1

Características de la burocracia

La burocracia es una organización consolidada por normas escritas (carácter formal), normas racionales (acordes con los objetivos), normas legales (acordes con la autoridad), normas escritas y exhaustivas (cubre toda organización). La Burocracia es una organización que se basa en una división sistemática del trabajo, además establece cargos según el principio jerárquico, la cual fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, hace selección de personas basándose en el mérito y en la clasificación y no en las preferencias personales. Así mismo, la organización se basa en la separación entre la propiedad de la empresa y su administración. Para asegurar su libertad de la organización, la burocracia exige que sus recursos estén libres de cualquier control externo, es una organización por el profesionalismo de sus participantes.[34]

Este enfoque administrativo propuesto por Weber; ha dado origen a las especializaciones, y la educación se ha visto beneficiada por contar con especialistas en las diversas disciplinas servidas en la escuela; pero ello ha generado que mucho docente se desvincule del equipo, como gestor de un sistema completo y sistémico que promueva intencionalmente la calidad en la educación.

2.2.1.5 El enfoque estructuralista de la administración.

Éste enfoque buscó una posición amplia y compresiva, para lo cual sintetizó el enfoque clásico de la administración (Formal), el enfoque humanístico (Informal), y el enfoque burócrata, en un solo paquete de planteamientos administrativos más actualizados y acordes con lo que es una estructura (análisis interno de una totalidad en sus elementos constitutivos) y el estructuralismo (método analítico y comparativo que estudia los fenómenos en su totalidad).

[34] http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion empresas.shtml#ixzz3BLZlo2Fm

Elementos que dieron origen al enfoque estructuralista:

a) La necesidad de una teoría que incluyera todos los aspectos descuidados por las diferentes teorías anteriores.
b) La necesidad de ver la organización como una unidad social grande y compleja en relación con su medio externo.
c) La influencia de sus pensadores estructuralista en el estudio de las ciencias sociales y la repercusión de éstas en el análisis de sus organizaciones.
d) La aplicación real del concepto estructura.[35]

Este enfoque administrativo, ya toma en cuenta a la organización como parte de un todo, en caso de la escuela, su entorno social es decir la comunidad educativa que rodea a la institución, por otro lado sugiere un análisis de la organización y sus funciones, la importancia de su estructura, sin embargo no toma en cuenta, la pertinencia de los servicios educativos a las nuevas exigencias.

2.2.1.6 El enfoque neoclásico de la administración.

El enfoque neoclásico en su papel como actualizador de la administración para volverla acorde con las necesidades y requerimientos de las organizaciones y la evolución empresarial presenta una serie de características bien definidas, las cuales se mencionan a continuación:

a) Se busca poner en práctica la teoría administrativa.
b) Trata de reafirmar el enfoque clásico.
c) Se crean normas con las cuales se hace énfasis en los principios clásicos de la administración.
d) Le proporciona gran importancia al logro de objetivos y resultados.
e) Retoma ideas de otros enfoques (Eclecticismo). En transformación práctica del enfoque los neoclásicos consideran que el administrador debe cumplir con las funciones de:

[35] Ibid.

a. Planeación,
b. Organización,
c. Dirección y
d. Control.

Unidas con el establecimiento de objetivos, la designación de funciones, la creatividad requerida por el cargo y finalmente la dinamización de la información, originan una mayor productividad empresarial.

Este nuevo enfoque de la administración clásica o tradicional, retoma el propósito del cumplimiento de objetivo de manera primordial, dejando por un lado al ser humano como tal, dejando un descontento en los equipos involucrados en la acción de la organización, mostrando su descontento en la baja calidad.

2.2.1.7 El enfoque vehaviorista de la administración.

Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros; escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Se fundamenta en el comportamiento humano o su conducta dentro de las organizaciones y vino a causar un cambio importante dentro de la teoría administrativa, al superar e ir más allá del conjunto de reglas y normas aportadas hasta el momento. El estudio del comportamiento organizacional, a partir del comportamiento del individuo, tuvo sus orígenes en:

a) La oposición hacia el enfoque clásico,
b) La crítica a la organización formal y
c) La necesidad de ampliar la teoría de las relaciones humanas.

Con lo cual, se entró a estudiar profundamente la motivación humana, llevando este enfoque hasta las ideas de Samuel Abraham Maslow y Douglas McGregor, que planteó que las necesidades son las que motivan el comportamiento humano.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos.[36]

Este enfoque tiene la ventaja que orienta al administrador a ver al docente desde el ángulo de sus necesidades individuales, y a procurar la facilitación para satisfacerlas. Sin embargo, no asegura que el docente se sienta motivado a comprometerse en la eficiencia, eficacia y calidad de su trabajo.

2.2.1.8 El enfoque sistemático de la administración

La administración es un elemento interrelacionado con los demás conocimientos y ciencias humanas que debe actuar de acuerdo con las perspectivas de las organizaciones del hombre entre ellas la empresa. Este enfoque tiene dos variantes o sub modelos:

[36] Ibid.

2.2.1.8.1 Teoría cibernética de la administración.

La cibernética busca que la ciencia pueda utilizar los conocimientos y descubrimientos de otras ciencias para facilitar su propio desarrollo. Su origen fue presionado por:

a) La necesidad de ver interdisciplinariamente los problemas, para darles una solución más integral.
b) La necesidad de todas las ciencias por más y mejor comunicación.
c) La necesidad de todas las ciencias por más y mejores formas para controlar las diferentes operaciones a realizar.
d) La aplicación militar de la retroacción o feedback.
e) La aparición de los computadores electrónicos.

La cibernética es la ciencia de la comunicación y el control, ofreciendo sistemas de organización, control y procesamiento de la información.

2.2.1.8.2 Teoría matemática de la administración

Los modelos matemáticos vienen tomando gran importancia dentro de la ciencia administrativa como elementos que conducen a solucionar, cada vez más, un mayor número de problemas en diferentes áreas de las organizaciones así como presentando facilidades para la toma de decisiones en las mismas. La teoría matemática se originó en:

a) El estudio de la importancia y necesidad del proceso decisorio.
b) El desarrollo de los computadores.
c) La posibilidad de programar en los computadores las decisiones cuantificables, dejando al administrador campo para dedicarse a la toma de decisiones cualitativas.

d) La teoría matemática de la administración se apoya en la Investigación Operacional (I.O).[37]

Este enfoque, de entrada encuentra la seria resistencia del personal a actualizarse en el uso de otros disciplinas especialmente las tecnológicas, lo que ha limitado aun hasta hoy que la educación se vea beneficiada por los procesos abreviados y exactos que ofrecen programas modernos y que conllevarían la mejora en la calidad de los procesos educativos.

2.2.1.9 Administración por objetivos (APO).

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué" administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados, constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

[37] Ibid.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. La APO presenta las siguientes características principales:

a) Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
b) Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
c) Interrelación de los objetivos de los departamentos.
d) Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.
e) Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.
f) Participación activa de la dirección.
g) Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.

Este enfoque, parece atractivo, ya que los objetivos son colocados de manera consensuada, pero su aplicación es más para empresas de orden económica, donde el lucro es su mayor prioridad, por ellos tiene dificultas para ser aplicada en la escuela oficial y esperar un fruto de calidad de servicios.

2.2.1.10 Teoría de la Calidad Total.

Los antecedentes del Enfoque de la “Calidad Total” datan del año 1894, cuando se producen los primeros pasos en la fundamentación de la “Mejora Continua”, pero fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando fue utilizado por primera vez por los EE.UU. para inspeccionar la calidad en la fabricación de armamentos, instalando medidas de control al final de cada proceso que permitían desechar los productos que no cumplían los requerimientos mínimos para asegurar su buen funcionamiento.

Al finalizar la Guerra, esta filosofía es ignorada por los EE.UU. y no es hasta la década de los 1980’s cuando comienza a desarrollarse nuevamente en Occidente. Entre tanto, llega a Japón a fines de los años 1940’s, a través de la figura de E. Deming; siendo la herramienta administrativa empleada por las fuerzas de ocupación para acelerar la reconstrucción del país; alcanzando niveles de productividad, eficiencia y eficacia nunca antes vistos.

El enfoque de la “Calidad Total” consta de dos componentes fundamentales:

1) Una filosofía y
2) Herramientas estadísticas para la solución de problemas.

La filosofía incluye los siguientes aspectos:

a) El mejoramiento de la calidad, mediante la eliminación de las causas de los problemas en el sistema, inevitablemente conduce a mejorar la productividad.
b) La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
c) Toda persona desea tanto ser involucrada como hacer bien su trabajo.

d) Toda persona desea sentirse como un contribuyente importante.
e) Para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
f) Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.
g) Las técnicas gráficas para la solución de problemas le permiten a uno ubicarse, saber dónde hay variaciones, la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado.
h) La relación adversaria entre el trabajador y la gerencia es contra productiva y anticuada. Es necesario lograr un clima de confianza mutua que garantice el flujo libre de ideas.
i) Toda organización tiene "tesoros humanos" escondidos esperando ser descubiertos y desarrollados.

Por otra parte, existen gran cantidad de herramientas gráficas y estadísticas útiles para el enfoque de la “Calidad Total”, siendo las más conocidas los diagramas (de Venn, de Flujo, de control, de dispersión y de causa - efecto), la hoja de inspección, los gráficos (de Pareto, circular, de barras), la estratificación, los análisis de campos de fuerza y los histogramas, etc.

También existen diferentes herramientas de trabajo en grupos, siendo las principales: la lluvia de ideas (brainstorming), la técnica de grupo nominal y la conformación de los "círculos de calidad".

Este enfoque aporta a la administración elementos valiosos, tales como el trabajo en equipo, la especialización de los participantes, el tomar en cuenta las capacidades individuales, y la sanidad del ambiente laboral, pero para el caso educativo oficial, se dificulta por la cultura individualista y de resistencia a la mejora.

2.2.1.11 Gerencia Estratégica.

La Gerencia Estratégica representa uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y práctica de la Administración de las últimas cinco décadas y constituye una variante de la gerencia contemporánea, como paradigma de la interacción entre la organización y su contexto, entre la estabilidad y el cambio, entre el pensar y el actuar para crear, desde el presente hacia la organización del futuro.

"La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una organización, el establecimiento de misión de la empresa, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y las decisiones de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la Gerencia Estratégica consiste en pensar en la misión de la empresa, o sea formularse las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? Y ¿Cuál debería ser? Esto nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy, para los resultados del mañana".[38]

La formación y puesta en práctica de las decisiones estratégicas, es un proceso de formulación conceptual, intuición visionaria y aprendizaje emergente, es transformación tanto como preservación, dependiente del individuo y de la interacción colectiva. Es análisis y síntesis, la combinación de un pensamiento

[38] Fred R. David. La Gerencia Estratégica. Legis Editores. Colombia. 1988. Pág. 3

creativo con acciones programadas, en respuesta a requerimientos actuales y potenciales del entorno y al balance de fuerzas favorables y desfavorables de la organización.

Como proceso gerencial, la Gerencia Estratégica, exhibe un conjunto de etapas concatenadas que abarcan las funciones clásicas de la dirección, orientadas hacia el diseño e implementación de las decisiones estratégicas, cuyo contenido es el siguiente:

a) Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización y el estado deseado, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.

b) Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la entidad, como expresión de los resultados específicos que deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.

c) Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.

d) Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.

e) La retroalimentación y monitoreo de la puesta en práctica y de las premisas en que se basaron las decisiones con el consiguiente ajuste de actividades e incluso el replanteo de las decisiones.

Resulta muy difícil de “atrapar”, en una definición totalizadora, un tema tan complejo, inherente al carácter socio técnico y abierto de los sistemas organizacionales. Ello suele caracterizar las definiciones de estrategia, al enfatizar un determinado aspecto en detrimento de otras aristas. No obstante, y a pesar de

la diversidad de acercamientos al tema, puede afirmarse que existe un consenso en las siguientes direcciones:

a) La dirección estratégica incluye considerar tanto la organización como un sistema en sí, como al entorno del cual forma parte como subsistema. La organización a través de su estrategia se interrelaciona con dicho entorno.

b) El carácter no rutinario y débilmente estructurado de las estrategias, dado que surgen nuevos eventos o nuevos comportamientos de sus variables, que condicionan nuevos enfoques y la no-repetitividad de las decisiones adoptadas con anterioridad.

c) Las decisiones estratégicas implican a todo el sistema organizacional y determinan su bienestar y supervivencia.

d) La adecuada implementación de una estrategia bien concebida es reflejo de una buena administración, y base para lograr y mantener una posición de liderazgo en los ámbitos donde la empresa se desempeña.

En conclusión el enfoque de Gerencia Administrativa, es un enfoque lógico para establecer la dirección futura de una empresa. Generalmente hay demasiados intereses en juego, para que los estrategas tomen decisiones de forma instituida, sin usar los conceptos y técnicas de la Gerencia Estratégica. Los gerentes exitosos de alto nivel dedican mucho tiempo a reflexionar sobre su empresa, sobre el punto en que se encuentran con respecto a su negocio, y que quieren ser como organización, y después lleva a cabo políticas y programas de acción para llegar a donde desean dentro de un periodo de tiempo razonable. Es un hecho aceptado y conocido por todos, que la gente y las empresas que

planifican por anticipado tienen mejores posibilidades de obtener lo que desean que aquellas que no hacen plan alguno.[39]

Según Fred R. Davis, la utilización de los conceptos y técnicas de la Gerencia Estratégica da lugar a que una organización cualquiera sea, acceda a numeroso beneficio o ventajas, las cuales se enumeran a continuación:

1) La organización influye en su entorno, en lugar de reaccionar ante él.
2) Los recursos de la empresa son asignados de manera objetiva.
3) Reduce los conflictos internos.
4) La organización sabe aprovechar las oportunidades claves que le presenta el entorno.
5) Minimiza el impacto de las amenazas externas.
6) Utiliza las fortalezas internas.
7) Vence fácilmente las amenazas.
8) Sincroniza el funcionamiento efectivos del equipo de trabajo.[40]

Para efectos de esta investigación, el equipo responsable de este trabajo, considera que este enfoque administrativo, generaría en las instituciones educativas en estudio, el involucramiento de la comunidad educativa, los servicios ofrecidos responderían a las necesidades propias de la nueva sociedad, y los alumnos egresados podrían adaptarse mejor a su entorno.

2.2.2 Diferentes enfoques de la Calidad educativa.

La calidad es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora.

[39] Ibíd. pág. 26
[40] Ibíd. pág. 46

Se hace necesario mencionar también, que el concepto de calidad no es unívoco sino que, por el contrario, existen diferentes visiones y enfoques, dependiendo de distintos factores tales como las funciones que se asignen a la educación en un momento y contexto determinado; las concepciones sobre el aprendizaje y la enseñanza, o las exigencias de la sociedad, por nombrar algunos de ellos. No obstante, cada vez existe mayor acuerdo respecto a que los resultados que logran los alumnos en determinadas áreas de aprendizaje, especialmente lenguaje y matemáticas, no es un elemento suficiente para definir la calidad de la educación, aunque sea lo que suele medirse en la mayoría de los países.

Por otro lado la definición de calidad se complica también, debido al hecho de que la educación no puede entenderse como un producto físico o manufacturado, sino como un servicio que se presta a los alumnos. Pero, al igual que ocurre con otros servicios, la naturaleza de este, resulta difícil de describir; así como los métodos para evaluar su calidad.

Es preciso mencionar además, que existen otros factores adicionales que generan la dificultad para definir o establecer el concepto de calidad educativa. A continuación se detallan esos factores:

a) La educación es una realidad compleja en sí misma, ya que afecta a la totalidad del ser humano, entidad ciertamente compleja y multidimensional. Por ello, si resulta difícil precisar el resultado que se debe obtener de la educación, no debe extrañarnos que resulte complicado establecer métodos y criterios para determinar el nivel de calidad.

b) Existen notables diferencias entre las ideas o conceptos de lo que debe ser la educación. El resultado son las discrepancias sobre las metas o fines a lograr y sobre los procesos a llevar a cabo para lograrlo. Por ello, no

disponemos de una teoría suficientemente consolidada para explicar la eficacia en el ámbito educativo.

c) Los procesos mentales de aprendizaje no son evidentes, y sólo podemos inferirlos a través de los resultados que produce. En consecuencia, no podemos medir la actividad del intelecto de los alumnos, sino las manifestaciones externas de la actividad mental o intelectual.

d) Y finalmente es menester mencionar que el educador es un ser libre, y el motivo último de su comportamiento es siempre su propia decisión, más allá de los modelos en los que se haya formado. Ello hace que la elección sobre el tipo de enseñanza o modelo educativo, sea una elección personal, que no siempre se corresponde con la trayectoria o el ideario de la institución educativa.[41]

Los factores anteriores, como se mencionó; dificultan el acto de definir lo que es calidad educativa. Sin embargo es imperante que las escuelas definan en sus planes, qué comprenden por el termino; para ello, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes principios que ayudarán en la concepción de lo que en el centro educativo se entiende por calidad educativa. Los principios a tomar en cuenta a la hora de seleccionar un concepto, sobre lo que es calidad educativa, son los siguientes:

1) La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.

2) La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.

[41] Albornoz, Marcelo E. (2005). ¿Calidad educativa significa lo mimos para todos los actores escolares? Recuperado el 2 de abril de 2010 de http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/347332

3) La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos.

4) El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados, y

5) La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

En la actualidad, en términos generales; encontramos diversos enfoques sobre el concepto de calidad educativa.

El primero de ellos se refiere a la eficacia. Según este enfoque, un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Es decir que en esta primera cuestión para valorar si una educación es de calidad es si ésta es coherente y cumple con los fines y funciones que se le asignan, los cuales varían con el tiempo y de un contexto a otro. Llevado esto al aula, podríamos decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender.

Un segundo enfoque se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia. En este sentido los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionales, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

Una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será, según este enfoque, aquel que cuente

con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente. Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo tecnológico, serán necesarios para el logro de la calidad.

La experiencia en muchos países que han ahondado en el tema de la calidad educativa; muestra que esta no puede reducirse sólo a una de estas tres dimensiones, sino al concurso de las tres. Por consiguiente, la calidad depende de más factores, especialmente factores endógenos institucionales; esto significa, por ejemplo, que la responsabilidad por la calidad educativa no recae sólo en los directivos de una institución educativa, sino en todos sus participantes; y por su función en el proceso educativo, principalmente en el profesor.

Es preciso mencionar además que el concepto de calidad educativa, se ha visto influenciado por dos factores adicionales que han permitido que el término tenga su propia dinámica o cambios en el tiempo, estos elementos que se detallan a continuación son los siguientes:

1) El factor histórico-cultural y
2) Las variadas corrientes educativas.

2.2.2.1 La calidad educativa desde el factor histórico-cultural.

Analizaremos brevemente la dinámica del concepto, desde la perspectiva histórica cultural. Según Angulo Rasco (1999), hasta la primera mitad del siglo IXX, se percibía la calidad educativa desde el ángulo cuantitativo; ese enfoque coincide con el de la época dorada del estado benefactor (Alba Rico, 2007; Pérez Gómez, 1997). De acuerdo con este autor, esta etapa se caracterizó por cuatro elementos:

1) Altas tasas de escolarización obligatoria;

2) Presencia de una administración educativa centralizada con una burocracia considerable encargada del control, seguimiento y distribución de los recursos materiales y humanos;
3) Existencia de leyes de educación obligatoria, y
4) La introducción y generalización del proceso de incorporación de los futuros ciudadanos en una colectividad por medio de la autoridad simbólica que tradicionalmente han ejercido las naciones-estados sobre la escolarización masiva.[42]

También Angulo Rasco (1999) sostiene, que el giro hacia el énfasis cualitativo comienza a notarse desde mediados de la década de 1960, coincidiendo con una crisis en el estado benefactor que da paso al neoliberalismo y con éste al desarrollo de iniciativas privadas y a una reestructuración generalizada de medios y formas de producción en la que jugaron un papel central las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Angulo Rasco denomina a esta nueva etapa: "ciclo cualitativo", porque se caracteriza por organizar los discursos: "desde el poder en torno a la idea de calidad en los sistemas de educación". Sostiene que los discursos educativos comienzan a hacer referencia a aspectos más ideológicos e internos relacionados con la calidad de la educación. Otros autores coinciden en marcar el sello ideológico de este giro por su asociación con el neoliberalismo, la globalización y las tendencias postmodernas (Pérez Gómez, 1997, 1998; Pulido Chaves, 2009; Santos Guerra, 1999ab) que, de acuerdo con Sander (1996), caracterizan un nuevo orden económico y político internacional.

La relación entre neoliberalismo y mercado educativo ha sido detenidamente analizada por Angulo Rasco (1999) y por Santos Guerra (1999ab). Estos autores coinciden con que algunas de las características de este nuevo orden se reflejan en la escuela como institución social. Entre estas características destacan un marcado individualismo, y una obsesión por la eficiencia, la productividad, la

[42] Revista Electrónica. Volumen 10, Número 1, Año 2010, ISSN 1409-4703. "Actualidades Investigativas en Educación". Pág. 10

competitividad, el pragmatismo y el eclecticismo. Argumentan que la escuela puede y debe tener otra orientación. Santos Guerra (1999) plantea que: “la escuela ha de estar basada en la superación de las desigualdades, el espíritu de justicia, el respeto a la diversidad, el desarrollo de la comprensión, de la crítica y del análisis” (p. 78). Es evidente que ambos autores asumen y hacen explícitos sus juicios valorativos con respecto a los fines de la escuela y a sus posibilidades en el presente socio-histórico.

El tema relacionado con la globalización y su impacto en la educación y la construcción de subjetividades también ha sido objeto de análisis (Alba Rico, 2007; Ovejero Bernal, 2002; Pérez Gómez, 1997, 1998) por más de una década (Acín, 2000; Caballero Harriet, 2000; Didrikson, 2000; Schipani, 2000; Vélez Carmona, 2000). En términos generales, estos trabajos coinciden en su conclusión de que la ideología neoliberal y las prácticas culturales asociadas a ella han ido transformando las formas de pensar y de hacer educación. Conceptos provenientes de los campos de la economía y la administración de empresas se desplazan y penetran con fuerza los discursos educativos, transportando consigo una particular carga semántica (Albornoz, 2009; Laval, 2004; Pulido Chaves, 2009; Santos Guerra, 1999ab; 2009). Privatización, rendimiento de cuentas, énfasis en resultados, mejora de la competitividad, medidas estandarizadas, procesos de acreditación internacional para asegurar la calidad y calidad total, son sólo algunos de los conceptos que han migrado de la administración de empresas a la administración escolar. El concepto de calidad total ha sido particularmente importante en la representación de los escenarios educativos como empresas (Laval, 2004).[43]

González (2008) define la calidad total como: “el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo”. Según este autor, dichas evoluciones pasan por una serie de

[43] Ibíd. pág. 11

etapas, cada una de la cuales implica una re-significación del concepto en el contexto de transformaciones histórico-culturales.

A la primera etapa la denomina empresarial. Es interesante que en ella la calidad se define como: hacer las cosas bien, independientemente del costo y del esfuerzo demandado por ello, y su finalidad se evalúa en términos de satisfacer al cliente y al artesano por el trabajo realizado y resultante en un producto único.

La segunda etapa, se asocia con la revolución industrial, en la que la calidad se identifica simplemente con el aumento en la producción. Se dice que en esta segunda etapa la finalidad era satisfacer una gran demanda por bienes, obteniendo el mayor beneficio posible.

La tercera etapa se asocia con la Segunda Guerra Mundial, en donde una economía de guerra lleva a equiparar la calidad con la eficacia en la producción de bienes y servicios, en el menor tiempo posible, sin que el costo fuera un factor determinante. Esta calidad se evaluaba mediante la disponibilidad de bienes y de servicios relacionados con la actividad bélica, en la cantidad y en el momento en el que se necesitaban. En la post-guerra, de acuerdo con la narración de González (2008), se observará un cambio interesante cuando la calidad empresarial de Japón se comenzará a diferenciar de la del resto del mundo. Mientras en Japón el énfasis será hacer las cosas bien desde el primer intento con el fin de minimizar costos, satisfacer al cliente y ser más competitivo; en el resto del mundo la calidad se asociará con producir cuanto más, mejor. La finalidad será satisfacer la gran demanda por bienes y servicios generada por las carencias que marcó la guerra.

Según González (2008), a las formas descritas de aproximación a la calidad, siguen los tres movimientos más recientes. Primero, una fase identificada con el “control de calidad”, en donde se destaca el empleo de técnicas de inspección aplicadas a la producción en la gestión empresarial. Luego, una fase en donde se habla de: “aseguramiento de calidad”, y donde el énfasis es en mantener un nivel

continúo en la garantía del producto. En esta fase se presta particular atención a los sistemas y a los procedimientos de organización para minimizar los riesgos de productos defectuosos.

Finalmente, llega la “calidad total” con una teoría de la administración centrada en la satisfacción de los deseos y de las expectativas del cliente. En esta fase se integran las dos anteriores y se resalta la importancia de la mejora continua para garantizar la competitividad. A la descripción de González (2008), hay que agregar el rol de la publicidad comercial y la propaganda de los medios de comunicación masiva que operan para que la calidad, definida en estos términos, se convierta en una condición de la empresa, al mismo tiempo que en una exigencia del cliente.

La detallada síntesis de la descripción de González tiene la intención de proveer algún material de reflexión. Por un lado, es posible observar transformaciones en el concepto de calidad educativa, relacionadas con cambios histórico-culturales. Las personas relacionadas con la docencia, la supervisión y la administración escolar podrán reconocer en los últimos tres movimientos descritos y en sus condiciones de existencia muchas de las guías de procedimiento que se utilizan actualmente.[44]

Sin embargo la escuela en El Salvador y por ende las del presente estudio, debido a las falencias de la formación docente y administrativa de los profesores, a lo largo de los años no ha existido esfuerzos por adoptar un enfoque administrativo que conlleve de manera sistematizada y sostenida la calidad en los servicios educativos.

2.2.2.2 La calidad educativa desde las variadas corrientes educativas.

En las dos conferencias internacionales más recientes de la Naciones Unidas, como son la Declaración de Jomtien (1990), y sobre todo, la del Marco de

[44] Ibíd. pág. 13

Acción de Dakar (2000), reconocieron que la calidad de la educación era primordial para la consecución de la “Educación para Todos”. Y aunque algunos tratados internacionales hayan abordado la cuestión de la calidad de la educación al especificar la necesidad de ofrecer una educación que tenga en cuenta los derechos humanos, la salud genésica, el deporte y la igualdad entre los sexos; no se han referido por regla general ni de manera expresa a la eficacia que podía y debía esperarse de los sistemas educativos para lograr la calidad. Así ha venido ocurriendo hasta el año 2000, cuando las Naciones Unidas enunciaron directa y simplemente en su Declaratoria del Milenio, el compromiso de alcanzar la enseñanza primaria universal de aquí a 2015, sin referirse explícitamente a la calidad. Al hacer hincapié en el objetivo del acceso universal a la educación, esos instrumentos jurídicos se han centrado principalmente en los aspectos cuantitativos de las políticas de educación.

Sin embargo, el logro de la participación universal en la educación dependerá fundamentalmente de la calidad de la educación ofrecida. Por ejemplo, la calidad de la enseñanza impartida a los alumnos y la cantidad de conocimientos que estos adquieren pueden influir decisivamente en la duración de su escolaridad y en su asistencia a la escuela. Además, el que los padres decidan o no escolarizar a sus hijos depende probablemente de su opinión sobre la calidad de la enseñanza y del aprendizaje ofrecido; es decir de que la educación valga la pena para que la familia invierta el tiempo y el dinero que suponen para ella el hecho de enviar a los niños a la escuela.

Por otro lado, es necesario mencionar que la función instrumental de la educación ayuda a las personas a alcanzar sus propios objetivos económicos, sociales y culturales; y contribuir al logro de una sociedad mejor protegida, mejor servida por sus dirigentes y más equitativa en aspectos importantes, la cual se fortalecerá si su calidad es mejor. La escolarización permite a los niños desarrollar sus facultades creativas y emocionales y adquirir los conocimientos, competencias, valores y actitudes necesarios para convertirse en ciudadanos

responsables, activos y productivos. El grado en que la educación consigue esos resultados es importante para sus usuarios. En consecuencia tanto los analistas como los encargados de la formulación de políticas pueden eludir difícilmente el tener en cuenta la cuestión de la calidad.

Más fundamentalmente, la educación es un conjunto de procesos y resultados definidos cualitativamente. La cantidad de niños que aprenden es, por definición, un aspecto secundario: contentarse con llenar de niños unos espacios llamados "escuelas" no responde ni en lo más mínimo, a los objetivos cuantitativos; a no ser que se impartan en las aulas una educación efectiva.[45]

En las dos últimas conferencias de las Naciones Unidas sobre educación; como ya se mencionó; la primera en1990, en el contexto de la "Declaración Mundial sobre Educación para Todos" de Jomtien, en donde se proclamó la necesidad de mejorar la calidad de la educación; al igual que en la segunda; en el Marco de Acción de Dakar en el año 2000; surgieron diferentes concepto sobre lo que se concibe como calidad educativa en términos generales, a continuación se describe en forma escueta, los diferentes conceptos:

a) En Jomtien (1990), se definió la calidad educativa como una educación suficiente y accesible para todos, pertinente y más equitativa. En consecuencia se hizo hincapié en el reforzamiento del desarrollo cognitivo del alumno.
b) En Dakar (2000), se definió la calidad educativa haciendo énfasis en tres aspectos:
    a. Los estudiantes: alumnos sanos y motivados.
    b. Los procesos: docentes competentes que utilizan pedagogías activas.

[45] Informe de seguimiento de la Educación para Todos en el mundo 2000.Entender que es la calidad educativa. Capitulo 1.pag. 30.

c. Contenidos: planes de estudio pertinentes a las nuevas realidades de la sociedad.
d. Sistemas: buena administración y distribución equitativa de los recursos.[46]

En este enfoque se hace alusión a que la buena administración es un factor determinante n la calidad educativa, sin embargo no define el enfoque gerencial adecuado para lograrla.

c) Otro concepto de calidad educativa surgió en el Informe "Aprender a ser: La Educación de futuro", elaborado por la Comisión Internacional para el Desarrollo de la Educación, perteneciente a la UNESCO y presidida por el ex ministro francés Edgar Faure. Este informe define la calidad como una educación que erradique las desigualdades y establezca una democracia equitativa. En consecuencia, afirmó que se debía "recrear el objeto y el contenido de la educación teniendo en cuenta a la vez las características de la sociedad y las nuevas características de la democracia" (Faure y otros, 1972, pág. xxvii).

d) Posteriormente surge otro concepto de calidad educativa fue presentado a raíz del informe de la Comisión Internacional de la UNESCO, presidida por Jacques Delors titulado: "La Educación encierra un tesoro"; un informe sobre la educación para el siglo XXI. Este concepto de calidad propone que la educación descansa sobre cuatro principios básicos:

a. **Aprender a conocer;** reconoce que los alumnos construyen sus propios conocimientos a diario, combinando elementos endógenos y exógenos.

[46] Ibíd. pág. 31

b. **Aprender a ser**: se centra en la aplicación práctica de lo que se aprende.

c. **Aprender a vivir juntos**: atañe a las aptitudes imprescindibles para vivir una vida libre de discriminaciones, en la que todas las personas tienen iguales oportunidades para lograr su desarrollo individual, así como el de sus familias y comunidades.

d. **Aprender a ser**: hace hincapié en las competencias necesarias para que las personas desarrollen plenamente su potencial.

Este concepto de educación proporcionó una visión integrada y global del aprendizaje y, por consiguiente, de lo que constituye lo que es la calidad de la educación (Delors y otros, 1996).

e) Finalmente la UNICEF, hace un especial énfasis, en lo que se podría denominar las dimensiones deseables de la calidad, tal como se han definido en el Marco de Acción de Dakar (2000). En su documento Defining Quality in Education, se circunscribe a cinco dimensiones la calidad: (educandos, entornos, contenidos, procesos y resultados) basadas en "los derechos del niños como persona y el derecho de todos los niños a la supervivencia, la protección, el desarrollo y la participación" (UNICEF 2000)[47].

También desde el ángulos de las corriente educativas se puede visualizar los diversos conceptos de lo que se considera que es calidad educativa; esto implica que los sistemas educativos y a veces las escuelas en particular, eligen una corriente educativa desde la cual desarrollan sus programas.

[47] Ibíd. pág. 33

A continuación se detalla la concepción de calidad educativa, según diversas teorías educativas:

a) **La calidad en la corriente humanista:** Coloca al educando en una posición central en la construcción del significado, lo que supone una interpretación relativista de la calidad. Debe promoverse los actos del educando para fundamentar el desarrollo del potencial del alumno. Sus planes de estudios no son prescritos y definidos, el docente es un mediador. (Rousseau, 1792).

b) **La calidad desde el enfoque conductista:** desde este enfoque, calidad educativa se concreta cuando el docente motiva y orienta a los educandos, ya que estos no poseen la motivación o la capacidad intrínseca para elaborar sus propias interpretaciones. Debe modelarse el comportamiento, debe graduarse las tareas en orden de dificultad y fomentar el aprendizaje memorístico.

c) **La calidad desde el enfoque Crítico:** según esta corriente educativa la calidad debe medirse por la eficacia de los procesos de transmisión de valores y el fomento del cambio social, estimular el análisis crítico y el de las relaciones sociales de poder y una participación activa de los educandos en la concepción de su propia experiencia de aprendizaje. (Boudieu y Passeron, 1969).

d) **La calidad según los enfoque autóctonos especialmente en los países de bajos ingresos:** en estos lugares, la calidad educativa se conceptualiza a la pertinencia, con respecto a las circunstancias socioculturales del país y del educando; el educando puede intervenir en la concepción de su propio

plan de estudio; hace énfasis en la enseñanza de aptitudes profesionales sencillas, a fin de promover la autonomía, la igualdad y el empleo rural. (Tutu, 2000)[48]

En resumen, cualquiera sea el concepto o enfoque de la calidad educativa, para lograr sus fines y propósitos se requiere del accionar de un estilo o modelo de administración educativa, la cual de be responder a las realidades de la sociedad moderna. Es allí donde ha radicado el problema, ya que aún la escuela se administra en gran parte bajo el modelo tradicional de administración. Modelo que tuvo su auge en la época de la revolución industrial.

2.3 Tipos de liderazgo.

Ya se ha analizado con amplitud los diversos enfoques administrativos, así como también los diversos conceptos y corrientes, de lo que se percibe por calidad educativa. De forma general y empírica se intuye que el tipo de administración ejercida por el responsable de la gestión educativa influye en la calidad de los servicios ofrecidos en el centro escolar.

Por lo tanto, es preciso para esta investigación; visualizar al director realizando su tarea administrativa desde el ángulo del liderazgo; esto es importante ya que el reconocimiento y la atención que se está generando en torno al recurso humano y su administración en la actualidad; está adquiriendo importancia en las organizaciones modernas. Eso hace necesario la existencia de un liderazgo altamente eficiente que pueda asegurar condiciones favorables de trabajo que garanticen el logro de los objetivos de las escuelas.

En este orden de ideas las organizaciones en el contexto global, han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno. El rendimiento humano es indispensable para el funcionamiento de una organización,

[48] Ibíd. pág. 38

por ello las acciones del líder deben estar dirigidas específicamente a la gestión de los recursos humanos como una estrategia fundamental para el éxito.

Un administrador de la escuela debe ser un líder. Un ser capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un gerente líder, debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en diferentes circunstancias, además de conocer los rasgos de la planificación estratégica situacional, para poder actuar acertadamente.

John Maxwell (1993) sostiene que, el director líder es líder, sólo si, tiene seguidores. Es decir, si el grupo docente, al que dirige lo reconoce como tal. Si ellos creen en él aceptarán ser dirigidos, lo cual genera una fluidez laboral en la que el líder podrá organizar y asignar tareas que serán realizadas con eficiencia y eficacia. Sin embargo, es importante acotar que cuando se trabaja con personas se debe atender el desarrollo del individuo como un todo, ya que éste es un ser con capacidades y potencialidades que deben ser estimuladas.

En el siglo XXI, los nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros para imponer comportamientos predecibles que inhiben la creatividad e iniciativa de éstos, que asegure el aumento de la productividad y rentabilidad a corto plazo. Esa noción de organización como un todo que los gerentes hacían funcionar, desarrollada entre 1905 y 1917 con Frederick Taylor, comienza a decaer y da paso a otros estudios que relacionan la gerencia con el liderazgo, creando así una serie de teorías que plantean la necesidad de clarificar los elementos implícitos en estos dos conceptos, necesarios para el buen funcionamiento de cualquier organización.

También las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad de que las organizaciones interactúen con y en el entorno para transformarlo a través de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad y la información y conocimientos compartidos que permitirán

desarrollar liderazgos con mayor capacidad de generar y administrar cambios (Carrasco, 1999); por lo tanto la escuela será un centro de orientación y dirección estratégica que debe abrir múltiples caminos con estrategias viables y propositivas.[49]

Estudios recientes reflejan que en América Latina, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial; han influido para promover nuevas tendencias organizacionales en las cuales el punto clave de las empresas exitosas debe ser el administrar con las personas, ya que éstas son agentes activos y proactivos, que no sólo tienen habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales (Chiavenato, 2002). El logro de este objetivo sugiere la preparación de gerentes con capacidades profesionales suficientes como para convertirse en agentes de cambio que dirigen los recursos organizacionales de manera eficiente y eficaz hacia el logro de metas comunes.[50]

"De esta manera el gerente se convierte en el elemento dinámico de las empresas, para que puedan producir eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan responder a los objetivos declarados por la empresa y no a los objetivos que sus miembros quieran declarar, de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas. Así, la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de gerentes como líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas y riesgos y respaldarlos cuando fallan". (Adair, 1990).

Por lo tanto, lo anteriormente expuesto puede llevar a concluir que aquella persona que por sus características particulares le es fácil estar cerca de su gente, conoce sus expectativas en el trabajo, delega y genera espíritu de compromiso,

---

[49] Carrasco, Juan. (1999). Líderes para el próximo siglo. Revista Venezolana de Gerencia. Año 4 (N° 8). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia. Pp 101-107.

[50] Ramírez, Marbelis. Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVIII, núm. 1, enero-marzo, 2012, pp. 89-98, Universidad del Zulia Venezuela. Pág. 90 - 94

tiene los méritos necesarios para ser un excelente gerente educativo. Sin embargo, éste no será un líder mientras su personalidad y carácter, su conocimiento y destreza para realizar las funciones de liderazgo, no sean reconocidas y aceptadas por las demás personas involucradas en su gestión (Adair, 1990). Según Luthe (2006:5) “la tarea de guiar a otros hombres, de señalarles el camino, no es una empresa fácil.

La genuina administración moderna, no se trata únicamente de emitir órdenes bajo las cuales los subordinados se tienen que regir, sino de desarrollar “el arte de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos”. La relación entre liderazgo y gerencia y la evolución que estos conceptos han tenido por el constante clima de competencia internacional e incertidumbre a los que se enfrentan la industria y el comercio, han llevado a las empresas a redefinir su visión, misión, objetivos, estructura, procesos y producción sobre la base de que tanto el liderazgo como la gerencia tienen un terreno común, que es necesario considerar para tomar decisiones adecuadas en situaciones determinadas. Las organizaciones demandan de una nueva generación de gerentes que tengan capacidad para retar los procesos, inspiración para compartir una visión, así como capacitar a otros para la acción (Carrasco, 1999).

Aparentemente, el liderazgo y la gerencia no parecen ser conceptos “puros”, aunque en muchas oportunidades se superponen en áreas como la industria y el comercio. El primero, tiene elementos como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás que no son rasgos que se distinguen en la gerencia. Por el contrario la gerencia cree en los sistemas y los aplica, cree en el método científico, dándole énfasis a la planeación, el seguimiento, control y hace hincapié en la buena administración (Adair, 1990:109). De allí que los miembros de las organizaciones hoy en día promuevan procesos dinámicos, en los cuales la gerencia y el liderazgo se perciben como un conjunto de características relacionadas que proveen dirección y coordinación para así obtener mayores y mejores esfuerzos de acción

de grupos en aras de lograr los objetivos, visión, misión y metas declarados por la empresa, a fin de responder rápidamente a los cambios internos y externos.

A medida que avanza el siglo XXI la necesidad de una competencia en mercados discontinuos, unida a cambios constantes y complejos se hace más evidente. La gerencia y el liderazgo deben unir sus caminos para conquistar nuevos terrenos y hacer de la empresa un centro de decisión y orientación estratégica (López, 2003), que asegure la viabilidad de ésta en contextos dinámicamente competitivos.[51]

La discusión actual se centra en saber si se deben desarrollar liderazgos desde todas las áreas y departamentos que componen una empresa o si, por el contrario, la dirección y sus relaciones con los subordinados deben ejercerse unilateralmente. Se hace muy común, en la alta y media gerencia que los profesionales no saben qué hacer con el poder de dirección que deben ejercer sobre los miembros de una organización; de igual forma, existen líderes que no tienen las herramientas administrativas suficientes como para conducir a sus equipos en la dirección correcta; por esta razón, el líder debería poder formular estrategias y tomar decisiones que resuelvan problemas.

En la actualidad, el deber ser de la gerencia en el mundo moderno de los negocios es el de conseguir suficiente cooperación y trabajo de equipo en la organización, de modo que las energías y los recursos personales de los directivos, supervisores y subordinados no se pierdan en esfuerzos inútiles, sino que sirvan eficientemente al logro de los objetivos y metas de las empresas.

De allí la importancia de estudiar las relaciones que se establecen mediante la interacción del gerente como líder hacia sus subordinados, constituyéndose

[51] López Pino, Carmen (2003). “Las relaciones laborales vistas a través de las opciones estratégicas de los actores”. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8, N° 23. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Pp 96-427.

éste en un aporte significativo para los cambios y transformaciones futuras en la organizaciones.

Se debe aclarar que liderazgo y gerencia no son conceptos iguales, pero en términos administrativos deben ir juntos, de tal forma que ofrezcan patrones diferentes de cómo podría ser el futuro; así como nuevas formas de dirigir y hacer negocios ya que los “méritos” para ser un buen gerente o líder no se ganan con una fase de entrenamiento, un cambio de actitud o porque es “natural” tener ciertas características que lo distinguen de otros. Estos conceptos involucran a otras personas, por lo tanto, los seguidores buscan en el gerente-líder o en el líder-gerente capacidades y habilidades que puedan generar respuestas en el momento adecuado, acciones específicas para tomar decisiones y resolver problemas, además de crear una visión de lo que la organización debe ser a fin de dirigirla en ese sentido, introduciendo los cambios que sean necesarios hacer.

En la sociedad moderna el liderazgo tiene características que implican cambio, sentido de dirección, trabajo de equipo, inspiración, ejemplo y aceptación de parte de los demás; las cuales son relevantes para la gerencia a todos los niveles (Adair, 1990). Por tal razón éste se convierte en una parte importante de la gerencia que ha llevado a tratar de definir su naturaleza desde varios puntos de vista; de allí que existan muchos autores que lo conceptualizan como “proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos” (Davis y Newstrom, 2002) o como el “proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (Stoner y Freeman, 1995).

Las definiciones anteriores llevan consigo algunos elementos que se deben considerar, para comprender el campo que ocupa el liderazgo, tales como: primero, que involucra a otras personas, que pueden ser empleados o seguidores los cuales dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder ayudan a definir la posición de este y permiten que transcurra el proceso del liderazgo a través de la confrontación constructiva de ideas, valores y acciones y la no competencia por

ser el centro de atención. Así mismo, un líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente hacia arriba y hacia abajo, ya que así como supervisan a sus subordinados, deben ser validados por sus superiores (Davis y Newstrom, 2008).

El segundo elemento es la distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los segundos no carecen de poder, dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras, pero por regla general el líder tendrá más poder y debe tener la capacidad de saber usar sus diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores. En este punto se unen tres variables que se afectan mutuamente en la determinación del comportamiento de un liderazgo apropiado: líder, seguidores y situaciones. El Liderazgo es un medio a través del cual se fijan metas, prioridades. Se toman decisiones que permiten establecer y cumplir la misión de la organización de manera clara y visible (Adair, 2007)[52].

La tarea del líder será entonces reconocer la situación en la cual debe ejercer o no presión sobre el grupo; ser directivo, controlador, postergar decisiones, entre otras. Es decir, actuar de manera consciente dependiendo de la situación en la que se encuentre y utilizando las habilidades técnicas y humanas con las que cuenta.

Con respecto a la gerencia como concepto se comienzan a discutir teórica y metodológicamente los modelos gerenciales que existían a mediados del siglo XIX con miras a establecer jerarquías directivas profesionales que manejarán de manera eficiente las unidades operativas en las empresas. Es así como “la mano visible de la gerencia directiva sustituyó a la mano invisible de las fuerzas del mercado” (López, 2003: 407) haciendo que la empresa dependa de los individuos que guían sus actividades. Sobre los mandos gerenciales altos y medios recaerá la responsabilidad fundamental de dirección, porque son ellos los que asumen e

[52] Adair, John (1990). Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Editorial Legis. Colombia. Pág. 93

implementan decisiones estratégicas orientadas a garantizar la permanencia y rentabilidad de la empresa (Chadler, citado por López, 2003:408).

De allí entonces que se conceptualice a la gerencia como un proceso mediante el cual se usan adecuadas y eficientes los recursos, es decir, la gerencia implica buena administración, eficiente y efectiva de todos los recursos que tiene una organización (Adair, 1990). Por su parte, Robbins (2004) plantea que los gerentes hacen cosas a través de otras personas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir las metas y objetivos trazados en las empresas.

Ahora bien, ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria? Esta pregunta define una parte de la naturaleza de la gerencia, ya que ésta puede ser responsable del éxito o fracaso de una organización, siempre y cuando exista un grupo de personas que subordinen, hasta cierto punto, sus deseos individuales, para alcanzar las metas del grupo y es allí donde el gerente debe tener poder de dirección, liderazgo y coordinación de esfuerzos para que las acciones del grupo se lleven a feliz término.[53]

Para efectos de esta investigación, se hace necesario que los directores de ambos centros educativos, adopten su papel gerencial desde el enfoque del liderazgo, eso facilitara los procesos educativos y el logro de los objetivos institucionales con una calidad educativa pertinente a la exigencia de la comunidad donde están ubicados.

2.3.1 ¿Qué es el estilo de liderazgo?

De acuerdo con John Gardner, "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un

[53] Ramírez, Marbelis. Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica metodológica para el análisis de la dirección organizacional Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVIII, núm. 1, enero-marzo, 2012, pp. 89-98, Universidad del Zulia Venezuela. Pág. 94.

grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder, o compartidos con el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida – si son o no exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la escuela necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo.

Estos son algunos de los estilos de liderazgo más populares, no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.[54]

2.3.2 Liderazgo autocrático.

El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Un director de escuela que su gestión administrativa la ejecuta bajo este enfoque de liderazgo, no goza de simpatía de su personal y este se limita a hacer justamente lo que le solicitan que haga. No hay entrega ni creatividad.

[54] http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal

2.3.3 Liderazgo burocrático.

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego. Este enfoque no es apropiado para trabajar o liderar la escuela.

2.3.4 Liderazgo carismático.

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás, de todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

2.3.5 Liderazgo participativo o democrático.

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de

liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

2.3.6 Liderazgo Laissez-faire.

Esta expresión francesa significa "déjalo ser"; y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

2.3.7 Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

2.3.8 Liderazgo natural.

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil.

De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

2.3.9 Liderazgo orientado a la tarea.

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

2.3.10 Liderazgo transaccional.

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros del equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

2.3.11 Liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma

permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.[55]

Finalmente, y a manera de reflexión, es preciso analizar y meditar en lo expresa John Maxwell (1993) "Todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo". Y como también, existe una realidad de que en todas las épocas llega un tiempo en que es necesario el surgimiento de un liderazgo que llene las necesidades de la hora. Por eso, no hay ningún líder potencial que no encuentre su momento. Y precisamente, este es el momento para que los directores de ambas instituciones en estudio, hagan su aparición el campo gerencial bajo el enfoque de liderazgo; "ya que este no es ninguna especie de club exclusivo para «los que ya nacieron con la membresía". [56]

[55] http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/
[56] Maxwell, JOHN C. Desarrolle el líder que está en usted. 1996 EDITORIAL CARIBE. Nashville, TN 37214-1000, EE.UU. Printed in U.S.A. 12 a Impresión. Pág.3,7

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Construcción del Objeto.

El presente trabajo investigativo, es un estudio del área social enfocado en el sector educativo; y que para analizar el fenómeno en mención; se requiere del método de investigación científica; y para ello se utilizó un conjunto de procedimientos y de instrumentos o técnicas necesarias a fin de examinar y proponer soluciones al fenómeno en estudio. La investigación científica se realizó bajo el modelo o diseño propuesto por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio.

El enfoque de la investigación en términos teóricos, consistió en realizar un proceso descriptivo o narrativo, en el que se contrasta las causas que generan los tipos de efecto que se observan en las escuelas en estudio; para este caso, la relación que existe entre: el enfoque gerencial de las escuelas seleccionadas y su efecto en la calidad educativa reflejada en los resultados de los servicios ofrecidos por los centros escolares.

3.2 Trabajo de Campo.

Se realizó una investigación de campo teniendo como fundamento lo expresado por Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000, p. 18), quienes sostienen que “la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador”, esta investigación de “campo pretende lograr la calidad investigativa, entendiendo por ello, que el estudio será real, global en su campo seleccionado y concreto, realizado en el contexto natural, es decir que los datos son tomados tal y como se encuentran y se experimentan directamente en el campo”.[57]

[57]Dewey, 1934; 1938.

La investigación de campo, pretende realizar un análisis sistémico de la realidad, como ya se expresó anteriormente; con el propósito de entender su naturaleza, factores que intervienen, explicar sus causas y efectos y hacer planteamientos que lleven a la escuela a mejorar su accionar educativo en términos de calidad. Los datos son recogidos de forma directa de la realidad del fenómeno en estudio presente.

Dicho trabajo investigativo se basó en el enfoque científico, utilizando el método ecléctico; comprendiendo por ello, una combinación del método cualitativo y el método cuantitativo.

Entre los componentes metodológicos que guíaron el trabajo de investigación, pueden describirse los siguientes:

3.2.1 Por su naturaleza.

La investigación fue de tipo descriptiva o narrativa en tanto que, como señala Creswell (2005): “que el diseño narrativo en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también es una forma de intervención”, ya que al describir un fenómeno ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras o consientes. Por otro lado este tipo de investigación permite la realización de entrevistas y revisión de documentos. Para este estudio, se emprendió una investigación que permitiera revisar las dos variables en estudio tales como: El enfoque gerencial utilizado por ambos directores, así como su influencia en la calidad educativa de ambos centros educativos.

3.2.2 Por su finalidad.

Esta investigación se desarrolló a partir de un razonamiento deductivo-inductivo ya que permitiera analizar el fenómeno desde lo general para llegar a sus particularidades y de las partes al todo. Este abordaje ha demostrado ser un medio útil para adquirir conocimientos, datos válidos, confiables y seguros. La finalidad y el propósito de esta investigación es

producir un efecto que transforme el fenómeno en estudio, en un tema de novedad, actualidad e importancia.

3.2.3 Por su alcance temporal.

La investigación se limita al año lectivo 2013 específicamente, a los aportes, la opinión, las sugerencias, observaciones de estudiantes, padres de familia, docentes, autoridades con un rol particular y personal en cada centro de estudio.

3.2.4 Por su amplitud.

El estudio se circunscribe a una investigación delimitada en su nivel de deducciones interpretativas. Se trata de una investigación cuyos resultados no se aplican por extensión a otros objetos de estudio. Es decir no se harán referencias al sistema educativo nacional, sino solamente a los distritos educativos a los que pertenecen los Centros Educativos en estudio, por sus propias características, aunque la investigación podrá ser replicada en otros escenarios, con su propia metodología y sujetos de análisis.

3.2.5 Por el tipo de fuente utilizada.

Es primaria, ya que se recabaron datos a partir de trabajo de campo mediante los instrumentos diseñados para tal fin. El hacer la investigación a partir de fuentes primarias permitió una revisión bibliográfica o revisión de la literatura que proporcionara datos de primera mano con los instrumentos de investigación. La aplicación de cuestionarios y guías de observación permitió obtener resultados in situ.

3.2.6 Por su carácter.

Es cualitativa-cuantitativa porque se realizó un revelamiento teórico utilizando como instrumento un cuestionario, con preguntas cerradas; de los resultados obtenidos se realizaron los análisis de la información relacionada con las variables.

3.2.7 Por los sujetos de investigación.

La obtención de la información requerida se obtuvo a partir de la consulta que se realizó a los sujetos de investigación. Estos fueron: directores, docentes, estudiantes, padres y madres de familia de los Consejos Directivos y los Asistentes Técnicos respectivos.

3.3 Instrumentos y técnicas de investigación.

3.3.1 Población.

Para la determinación de la población se han consultado y constatado el número de cada uno de los cinco estratos poblacionales que conforman la comunidad educativa de ambas escuelas, estos estratos poblacionales están compuestos por:

a) Directores.
b) Docentes.
c) Alumnos.
d) Padres y madres de familia del Comité Directivo Educativo.
e) Asistentes Técnicos.

El siguiente cuadro resume la población constituyente de los diferentes estratos.

Estratos poblacionales	Centro Escolar Casto Valladares	Centro Escolar Santos Novoa	Totales
Directores	1	1	2
Docentes	13	27	40
Alumnos/as	1063	916	1979
Padres C.D.E.	6	6	12
Asistentes Técnicos	1	1	2
TOTAL DE POBLACION	10844	951	2035

3.3.2 Muestra.

Se realizaron cinco segmentos de muestra, que a continuación se detallan:

a) Para el estrato poblacional de directores se seleccionó a ambos, utilizando la definición de muestreo intencionado y cumpliendo el principio de que cuando una población es igual o menor a cien sujetos, debe tomarse toda la población como muestra.

b) El segundo segmento está compuesto por 40 docentes, y aplicando el mismo principio anterior se tomaron como muestra la población total.

c) El tercer segmento poblacional lo constituyen los 12 padres de familia que conforman el Comité Directivo Educativo de ambas escuela. De igual manera se encuestó la totalidad.

d) El cuarto estrato poblacional está compuesto por los dos Asistentes Técnicos asignados para escuelas respectivamente, por parte de la oficina departamental con sede en Santa Tecla.

Y finalmente el quinto estrato poblacional está conformado por los estudiantes de ambos centros educativos, que sumaron un total de 1979 alumnos. La muestra de este estrato población se calculó según la siguiente fórmula y operación:

Fórmula:

$$\mathrm{n} = \frac{Z^2 \, x \, P \, x \, Q \, x \, N}{(N-1) \, x \, E^2 \, + \, Z^2 \, x \, P \, x \, Q}$$

En donde:

n= Es la muestra.

Z= Valor critico de nivel de confianza (95%) (1.96)

P= Probabilidad de éxito. (50%)

Q= Probabilidad de fracaso. (50%)

N= Población. (1979 alumnos)

E= Error de afirmación. (5%)

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{(1.96^2)\ x\ 50\ x\ 50\ x\ 1979}{(1979-1)\ x\ 5 + (1.96)^2\ x\ 50\ x\ 50}$$

$$n = \frac{1900.6316}{6.3999}$$

$$n = 297\ alumnos.$$

El siguiente cuadro resume las muestras de los siguiente estratos poblacionales a tomar en cuenta en la investigación.

Estratos poblacionales	Centro Escolar Casto Valladares	Centro Escolar Santos Novoa	Totales
Directores	1	1	2
Docentes	13	27	40
Alumnos/as	149	148	297
Padres C.D.E.	6	6	12
Asistentes Técnicos	1	1	2
TOTAL DE POBLACION	170	183	353

3.3.3 Método y técnicas empleadas para recabar información.

3.3.3.1 Método.

Descriptivo, porque está definido por los fundamentos que sustentan el proceso exploratorio, ya que se tiene como interés investigativo encontrar el estado en que se encuentra la relación entre las variables del problema de investigación, para evidenciar a partir de análisis de los datos reunidos las relaciones teóricas que existen entre las variables en estudio.

3.3.3.2 Técnica.

Para la realización del trabajo de campo se utilizaron la técnica de la encuesta y entrevista estructurada, que se aplicó a las muestras de los diferentes estratos poblacionales.

3.3.3.3 Instrumento.

Para la recolección de los datos del estudio se utilizaron un cuestionario, estructurado con un conjunto de reactivos respondidos con una escala Likert, de la siguiente manera:

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

Además se aplicaron una entrevista abierta a los directores, a los Asistentes Técnicos y dos maestros de aula de clases.

3.4 Delimitación de la investigación.

3.4.1 Delimitación Espacial.

La investigación se realizó con cinco segmentos poblacionales que integran la comunidad, de los centros educativos Casto Valladares del distrito 05-04 y

Santos Novoa del distrito 05-05, ubicados en el municipio de San Juan Opico, Departamento de La Libertad.

a) Directores.
b) Docentes.
c) Alumnos.
d) Padres y madres de familia miembros del CDE.
e) Asistentes Técnicos.

Correspondientes al distrito educativo número 05-04 y en el Centro Educativo Santos Novoa del 05-05 respectivamente, ambos ubicados en el municipio de San Juan Opico, Departamento de La Liberta. La presente investigación toma en cuenta toda la comunidad educativa e incluye a los dos Asistentes Técnicos de la departamental de La Libertad, con sede en Santa Tecla.

3.4.2 Delimitación Temporal.

El trabajo de investigación propuesto se realizará sobre la operación académica del año escolar 2013 en ambos centros escolares.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente análisis está basado en la información obtenida de la aplicación de cuestionarios, guías de observación y de entrevistas a cada miembro seleccionado en la muestra, lo cual permitió investigar el perfil de los directores de ambos centros educativos con una alta objetividad.

Las variables investigadas en este estudio son: el enfoque gerencial que utilizan los directores para administrar sus escuelas y la calidad educativa que manejan en los mismos.

En lo que respecta al enfoque gerencial se consideraron los siguientes indicadores, como principios de un enfoque gerencial basado en el liderazgo:

1. **La influencia:** Capacidad que debe tener el responsable de la administración educativa de conseguir seguidores.

2. **La integridad:** Valor en la personalidad del director que le permite actuar de manera congruente con su personalidad.

3. **La actitud:** Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. La actitud determina lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos.

4. **La visión:** Es la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Es la meta hacia donde el director quiere llevar su escuela.

5. **Desarrollo del personal:** El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones.

Tanto el enfoque gerencial y la calidad de la educación servida en ambos centros educativos, se analizaron basados en los resultados obtenidos de una entrevista abierta realizada a los elementos de la comunidad educativa, mediante una guía de preguntas abiertas.

En relación a la calidad educativa se consideraron cuatro elementos indispensables para definir el marco filosófico y conceptual del término:

1. El respeto a los derechos humanos.
2. La equidad,
3. La relevancia y
4. La pertinencia.

1. **El respeto de los derechos de las personas:** En la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno convocada por las Naciones Unidas en el año 2000, los países se comprometieron a alcanzar, antes de 2015, ocho Objetivos de Desarrollo (Resolución AG 8/09/2000) sustentados en una concepción de desarrollo vertebrada por el ejercicio de los derechos humanos. El concepto de desarrollo humano sustentable subraya la importancia del crecimiento económico, la necesidad de una redistribución equitativa de la riqueza para superar la pobreza, la integración de la mujer en todas las esferas de la vida pública, la autodeterminación de los pueblos, incluidos los indígenas, el cuidado del medio ambiente y la mejora de la capacidad de las personas para decidir sobre su futuro (ONU, 2001).

De acuerdo con esta visión de desarrollo y desde la perspectiva de cómo la educación puede contribuir a él, la UNESCO lo ha definido como el “proceso que aumenta la libertad efectiva de las personas para llevar a cabo aquello que valoran” (UNESCO, 1996a).

2. **La equidad:** El aseguramiento universal de la igualdad de oportunidades con relación a los derechos a la educación, supone observar la concreción práctica de algunos de ellos con una mayor potencia descriptiva de la

situación educativa. Así, asegurar niveles de acceso, conclusión de estudios y resultados a toda la población independiente de las condiciones sociales pre-existentes, deriva en la selección de algunos de los indicadores de acceso, conclusión y resultados propuestos que permitan el desarrollo de medidas que den cuenta de la forma como se distribuyen dichas características en función de ejes de equidad. Los ejes de equidad son aquéllos vinculados a ingresos, pobreza, área de residencia, género y pertenencia a grupos raciales o étnico lingüísticos. Sin embargo, también se deberá aunar esfuerzos por incluir información no disponible, como el caso de las poblaciones con necesidades especiales, la distribución espacial de la oferta educativa, y la dotación de infraestructura física y equipamiento.

3. **Relevancia:** En este sentido los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionales, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

4. **Pertinencia:** Otro punto de partida, antes de plantear cualquier estrategia de mejora de calidad educativa, consiste en conocer el nivel de satisfacción que existe por parte de los clientes en lo referente a los aspectos que son considerados como básicos tanto por el centro como por los propios usuarios del mismo.

A continuación se analizan los resultados obtenidos en los cinco estratos poblacionales donde realizo el estudio, este análisis está respaldado por datos tabulados y sus respectivas graficas que se han colocado en los anexos:

4.1 RESULTADOS DE LA CONSULTA REALIZADA A LOS DOCENTES. (40)

1. **Influencia:**

Es la capacidad que debe tener el responsable de la administración educativa de conseguir seguidores es decir: una definición corta sobre el ser líder; en este indicador se toman en cuenta cinco aspectos de las personas encargada de la administración de las escuelas en estudio; estos aspectos son: (1º) el apoyo que los docentes sienten por parte de los directores, (2º) su percepción de que si el director es tomado en cuenta por las diversas instituciones de la comunidad, (3º) la percepción que tienen sobre el respeto hacia los directores, (4º) el liderazgo del director al tomarlo en cuenta buscando su opinión en las reuniones y (5º) sobre el cumplimiento de las recomendaciones que el director da.

Y en cuanto a ello la investigación refleja que los docentes en un 4% consideran que **"a veces"** se hace sentir la influencia del director en la comunidad. Un 38% considera que **"a menudo"** (con más frecuencia) los directores influyen en su comunidad. Y finalmente un 58% considera que los directores **"siempre"** tienen influencia en el ámbito de la escuela y su comunidad, es decir el cuerpo docente siente el apoyo de su director. Es decir que la influencia del director es más percibida en el cuerpo docente y en la comunidad educativa.

2. **La integridad:**

Es el valor en la personalidad del director que le permite actuar de manera congruente con su personalidad. En este elemento del perfil del director se toman en cuenta cuatro aspectos de medición los cuales son: (1º) la sinceridad, (2º) la pureza, (3º) el modelaje y (4º) la ética.

En este atributo de liderazgo los docentes, considera en un 1%, que el director **"nunca"** posee este atributo en su personalidad. Un 7% considera que **"a veces"** se manifiestan estos aspectos. Un 40% considera que **"a menudo"** el accionar de los directores coincide con estos elementos y finalmente un 52%, considera que **"siempre"** estos elementos están presentes en la personalidad de los directores.

En cuanto a la integridad de los directores, el cuerpo docente se encuentra dividido en su percepción de esta cualidad en el perfil de los administradores de los centros educativos.

3. **La actitud:**

Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. La actitud determina lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Este elemento en la investigación contiene seis aspectos a considerar en el perfil de los directores, ellos son: (1º) el respeto en el área de los docentes, (2º) la confianza que genera en ellos, (3º) su apertura hacia la innovación como exigencia de la nueva sociedad, (4º) su interés por promover la mejora en la institución, (5º) su porte como líder cuando preside las reuniones, y (6º) su proceder en forma sereno/a, tranquilo/a y equilibrado/a en los procesos de resolución de conflictos.

La actitud también es un sentimiento interior expresado por el comportamiento. Se puede ver sin necesidad de palabras. De todo lo que usamos, la expresión es lo más importante. Algunas veces la podemos enmascarar exteriormente y engañar a quienes nos ven. Pero, por lo general, las máscaras no duran mucho tiempo.

En cuanto a ello el 1% de los docentes sostiene que estos factores **"nunca"** se encuentran presentes en el perfil de los directores. Un 10% manifiestan que **"a veces",** se manifiestan estos elementos en el accionar de los administradores de las escuelas en estudio. Un 38% expresa que **"a menudo"** estos elementos son evidenciados en el perfil de los directores. Y finalmente un 51% expresa que estos elementos **"siempre"** están presentes en las personalidades de ambos directores.

En cuanto a la actitud de los directores, los docentes se fraccionan nuevamente a casi la mitad en su percepción de una actitud adecuada por parte de los administradores.

4. **La Visión:**

Es la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Es la meta hacia donde el director quiere llevar su escuela. En este elemento de del perfil de los directores se toman en cuenta siete aspectos, los cuales son: (1º) el interés del director pos capacitar a otros (2º), la virtud de los directores de compartir los méritos de éxitos con su personal, (3º) la capacidad del director de integra a los docentes en el diseños de los planes de la escuela, (4º) si las acciones realizadas por la dirección esta ejecutadas en la dirección de lograr las metas propuestas, (5º) el interés de los directores para formar a los estudiantes en la línea de adquisición de nuevas habilidades para hacer frente a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, (6º) la acción de los directores de involucrar a la comunidad educativa en la elaboración de los planes de la escuela y (7º) la capacidad de los directores de motivar constantemente a la comunidad educativa hacia el esfuerzo de lograr las metas trazadas y colocándose ellos mismos a frente.

Los resultados de la investigación arrojan en este sentido la siguiente información: el 1% del cuerpo docente percibe que **"nunca"** estos factores están presente en los directores. El 8%, sostiene que **"a veces"** estos elementos son evidenciados en el accionar del director. Un 35% percibe que **"a menudo"** los directores muestran en su accionar administrativo estos elementos. Y finalmente un 56%, manifestó que **"siempre"** en el accionar del director se manifiestan estos aspectos.

En este elemento del perfil de director, se vuelve casi a presentar el fenómeno del fraccionamiento del equipo de ambas escuela, se observa una aparente conformación de dos visiones antagónicas.

5. **El desarrollo del personal:**

El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. Es este elemento del perfil de los directores de las escuelas en estudio, se consideran ocho aspectos del accionar de los directores, estos aspectos son: (1º) la capacidad de los directores de motivar al personal, (2º) la percepción que el director tiene de su escuela, (3º) el buen concepto que los directores tiene de sus equipos de trabajo, (4º) el interés de los directores al motivar sus profesores para que se superen, (5º) el interés mostrado por parte de los directores hacia las personas como tal, (6º) la capacidad de los directores de generar comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la escuela, (7º) la percepción de los docentes en cuanto a si el equipo se mantiene unido y (8º) la capacidad de los directores de propiciar las condiciones para que el personal docente y administrativo busque la superación profesional.

En esencia esta cualidad del perfil de director se desea enfocar hacia el interés que este debe manifestar hacia potencial las capacidades de su equipo docente para catapultarlo hacia el éxito en su labor docente.

Los resultados obtenidos en la investigación arrojan que un 2% de los docentes expresa que esos elementos **"nunca"** forman parte del perfil de los directores. Un 8% afirma que **"a veces"** se manifiestan esos elementos en el accionar de ambos directores. Un 38% del sector de profesores percibe que **"a menudo"**, estos aspectos se evidencian en la acción administrativa en los directores de ambas escuelas en estudio. Y finalmente un 52% de ellos, expresa que **"siempre"** estos aspectos y acciones están presente en las actividades de ambos administradores.

4.2 RESULTADOS DE LA CONSULTA REALIZADA A LOS DIRECTORES. (2)

1. **Influencia:**

Es la capacidad que debe tener el responsable de la administración educativa de conseguir seguidores es decir: una definición corta sobre el ser líder; en este indicador se toman en cuenta cinco aspectos de las personas encargadas de la administración de las escuelas en estudio; estos aspectos son:

(1º) el apoyo que los docentes sienten por parte de los directores,

(2º) su percepción de que si el director es tomado en cuenta por las diversas instituciones de la comunidad,

(3º) la percepción que tienen sobre el respeto hacia los directores,

(4º) el liderazgo del director al tomarlo en cuenta buscando su opinión en las reuniones y

(5º) sobre el cumplimiento de las recomendaciones que el director da.

Y en cuanto a ello la investigación refleja que los directores en un 10% consideran que **"a veces"** hacen sentir su influencia en la comunidad. Un 70% considera que **"a menudo"** (con más frecuencia) influyen en la comunidad. Y finalmente un 20% considera que **"siempre"** tienen influencia en el ámbito de la escuela y su comunidad.

La impresión que tienen ambos directores de su influencia en sus equipos un poco preocupante ya que en 70%, consideran que su injerencia en ellos es a menudo, es decir que no se hacen sentir de manera significativa en su personal.

2. **La integridad:**

Es el valor en la personalidad del director que le permite actuar de manera congruente con su personalidad. En este elemento del perfil del director se toman en cuenta cuatro aspectos de medición los cuales son: (1º) la sinceridad, (2º) la pureza, (3º) el modelaje y (4º) la ética.

En este atributo del liderazgo, ellos consideran que en un 25% considera que **“a veces”** se manifiestan estos aspectos en su personalidad. Un 50% considera que **“a menudo”** el accionar de ellos coincide con estos elementos; y finalmente en un 25%, considera que **“siempre”** estos elementos están presentes en su personalidad

De igual manera que el anterior, los directores, se perciben que su integridad, es captada a menudo no siempre por su equipo docente.

3. **La actitud:**

Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. La actitud determina lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Este elemento en la investigación contiene seis aspectos a considerar en el perfil de los directores, ellos son:

(1º) el respeto en el área de los docentes,

(2º) la confianza que genera en ellos,

(3) su apertura hacia la innovación como exigencia de la nueva sociedad,

(4º) su interés por promover la mejora en la institución,

(5º) su porte como líder cuando preside las reuniones, y

(6º) su proceder en forma sereno/a, tranquilo/a y equilibrado/a en los procesos de resolución de conflictos.

En cuanto a ello un 17% manifiestan que **“a veces”,** se manifiestan estos elementos en su accionar como administradores de las escuelas en estudio. Un 58% expresa que **“a menudo”** estos elementos son evidenciados en el perfil de ambos directores. Y finalmente un 25% expresa que estos elementos **“siempre”** están presentes en las personalidades de ellos.

Los directores, al igual que la anterior se define con una actitud ante su personal que a menudo percibida por ellos.

4. **La Visión:**

Es la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Es la meta hacia donde el director quiere llevar su escuela. En este elemento de del perfil de los directores se toman en cuenta siete aspectos, los cuales son: (1º) el interés del director pos capacitar a otros (2º), la virtud de los directores de compartir los méritos de éxitos con su personal, (3º) la capacidad del director de integra a los docentes en el diseños de los planes de la escuela, (4º) si las acciones realizadas por la dirección esta ejecutadas en la dirección de lograr las metas propuestas, (5º) el interés de los directores para formar a los estudiantes en la línea de adquisición de nuevas habilidades para hacer frente a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, (6º) la acción de los directores de involucrar a la comunidad educativa en la elaboración de los planes de la escuela y (7º) la capacidad de los directores de motivar constantemente a la comunidad educativa hacia el esfuerzo de lograr las metas trazadas y colocándose ellos mismos a frente.

Los resultados de la investigación arrojan en este sentido la siguiente información: El 8%, sostiene que **"a veces"** estos elementos son evidenciados en su accionar como director. Un 77% percibe que **"a menudo"** ellos muestran en su accionar administrativo estos elementos. Y finalmente un 15%, manifestó que **"siempre"** en su accionar manifiestan estos aspectos.

En esta cualidad del perfil de los directores, si preocupa, debido a que su autopercepción en que en un 77%, su visión es a menudo, captada por su personal de la escuela.

5. **El desarrollo del personal:**

El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. Es este elemento del perfil de los directores de las escuelas en

estudio, se consideran ocho aspectos del accionar de los directores, estos aspectos son: (1º) la capacidad de los directores de motivar al personal, (2º) la percepción que el director tiene de su escuela, (3º) el buen concepto que los directores tiene de sus equipos de trabajo, (4º) el interés de los directores al motivar sus profesores para que se superen, (5º) el interés mostrado por parte de los directores hacia las personas como tal, (6º) la capacidad de los directores de generar comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la escuela, (7º) la percepción de los docentes en cuanto a si el equipo se mantiene unido y (8º) la capacidad de los directores de propiciar las condiciones para que el personal docente y administrativo busque la superación profesional.

Los resultados obtenidos en la investigación con los directores arrojan que un 6% expresa que esos elementos **"nunca"** forman parte del perfil de ellos. Un 6% afirma que **"a veces"** se manifiestan esos elementos en su accionar. Un 69% percibe que **"a menudo"**, estos aspectos se evidencian en su acción administrativa. Y finalmente un 19% de ellos, expresa que **"siempre"** estos aspectos y acciones están presente en las actividades de ambos administradores.

Finalmente los directores, captan que su interés en los docentes no es captados por estos, según ellos su interés en a menudo captado.

4.3 RESULTADOS DE LA CONSULTA REALIZADA A LOS PADRES/MADRES MIEMBROS DEL CDE. (12)

1. **Influencia:**

Es la capacidad que debe tener el responsable de la administración educativa de conseguir seguidores es decir: ser líder; en este indicador se toman en cuenta cinco aspectos de las personas encargadas de la administración de las escuelas en estudio; estos aspectos son:

(1º) el apoyo que los padres y madres de familia sienten por parte de los directores,

(2º) su percepción de que si el director es tomado en cuenta por las diversas instituciones de la comunidad,

(3º) la percepción que tienen sobre el respeto hacia los directores,

(4º) el liderazgo del director al tomarlo en cuenta buscando su opinión en las reuniones y

(5º) sobre el cumplimiento de las recomendaciones que el director da.

Y en cuanto a ello la investigación refleja que los padres en un 7% perciben que los directores **"nunca"** influyen en su entorno. Un 47% consideran que **"a veces"** se hace sentir la influencia del director en la comunidad. Un 24% considera que **"a menudo"** (con más frecuencia) los directores influyen en su comunidad. Y finalmente un 22% considera que los directores **"siempre"** tienen influencia en el ámbito de la escuela y su comunidad.

Por el lado de los padres, la influencia de los directores, también predomina que a veces se hace sentir ellos, por parte de lo administradores.

2. **La integridad:**

Es el valor en la personalidad del director que le permite actuar de manera congruente con su personalidad. En este elemento del perfil del director se toman en cuenta cuatro aspectos de medición los cuales son:

(1º) la sinceridad,
(2º) la pureza,
(3º) el modelaje y
(4º) la ética.

En este atributo de liderazgo de los padres y madres, considera en un 10%, que el director **"nunca"** posee este atributo en su personalidad. Un 36% considera que **"a veces"** se manifiestan estos aspectos. Un 33% considera que **"a menudo"** el accionar de los directores coincide con estos elementos y finalmente un 21%, considera que **"siempre"** estos elementos están presentes en la personalidad de los directores. En esta caso también predomina su integridad en a menudo.

3. **La actitud:**

Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. La actitud determina lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Este elemento en la investigación contiene seis aspectos a considerar en el perfil de los directores, ellos son:

(1º) el respeto en el área de padres,
(2º) la confianza que genera en ellos,
(3) su apertura hacia la innovación como exigencia de la nueva sociedad,
(4º) su interés por promover la mejora en la institución,
(5º) su porte como líder cuando preside las reuniones, y
(6º) su proceder en forma sereno/a, tranquilo/a y equilibrado/a en los procesos de resolución de conflictos.

En cuanto a ello el 7% de los padres/madres sostiene que estos factores **"nunca"** se encuentran presentes en el perfil de los directores. Un 36% manifiestan que **"a veces",** se manifiestan estos elementos en el accionar de los administradores de las escuelas en estudio. Un 24% expresa que **"a menudo"** estos elementos son evidenciados en el perfil de los directores. Y finalmente un

33% expresa que estos elementos **“siempre”** están presentes en las personalidades de ambos directores. Para los padres un alto porcentaje expresa que la influencia del director a veces se hace sentir.

4. **La Visión:**

Es la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Es la meta hacia donde el director quiere llevar su escuela. En este elemento de del perfil de los directores se toman en cuenta siete aspectos, los cuales son: (1º) el interés del director pos capacitar a otros (2º), la virtud de los directores de compartir los méritos de éxitos con su personal, (3º) la capacidad del director de integra a los alumnos en el diseños de los planes de la escuela, (4º) si las acciones realizadas por la dirección esta ejecutadas en la dirección de lograr las metas propuestas, (5º) el interés de los directores para formar a los estudiantes en la línea de adquisición de nuevas habilidades para hacer frente a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, (6º) la acción de los directores de involucrar a la comunidad educativa en la elaboración de los planes de la escuela y (7º) la capacidad de los directores de motivar constantemente a la comunidad educativa hacia el esfuerzo de lograr las metas trazadas y colocándose ellos mismos a frente.

Los resultados de la investigación arrojan en este sentido la siguiente información: el 22% de los padres y madres, percibe que **“nunca”** estos factores están presente en los directores. El 36%, sostiene que **“a veces”** estos elementos son evidenciados en el accionar del director. Un 25% percibe que **“a menudo”** los directores muestran en su accionar administrativo estos elementos. Y finalmente un 17%, manifestó que **“siempre”** en el accionar del director se manifiestan estos aspectos. Según los resultados los padres no logran percibir una visión clara de los directores.

5. **El desarrollo del personal:**

El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. Es este elemento del perfil de los directores de las escuelas en estudio, se consideran ocho aspectos del accionar de los directores, estos aspectos son: (1º) la capacidad de los directores de motivar al personal, (2º) la percepción que el director tiene de su escuela, (3º) el buen concepto que los directores tiene de sus equipos de trabajo, (4º) el interés de los directores al motivar sus profesores par que se superen, (5º) el interés mostrado por parte de los directores hacia las personas como tal, (6º) la capacidad de los directores de generar comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la escuela, (7º) la percepción de los alumnos en cuanto a si el equipo docente se mantiene unido y (8º) la capacidad de los directores de propiciar las condiciones para que el personal docente y administrativo busque la superación profesional.

Los resultados obtenidos en la investigación con los padres y madres arrojan que un 20% de ellos expresa que esos elementos **"nunca"** forman parte del perfil de los directores. Un 45% afirma que **"a veces"** se manifiestan esos elementos en el accionar de ambos directores. Un 22% percibe que **"a menudo"**, estos aspectos se evidencian en la acción administrativa en los directores de ambas escuelas en estudio. Y finalmente un 13% de ellos, expresa que **"siempre"** estos aspectos y acciones están presente en las actividades de ambos administradores.

De la misma manera los padres perciben que el interés de los directores por su personal es a veces.

4.4 RESULTADOS DE LA CONSULTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES. (297)

1. **Influencia:**

Es la capacidad que debe tener el responsable de la administración educativa de conseguir seguidores es decir: ser líder; en este indicador se toman en cuenta cinco aspectos de las personas encargadas de la administración de las escuelas en estudio; estos aspectos son:

(1º) el apoyo que los alumnos siente por parte de los directores en lo que respecta a las actividades educativa,

(2º) su percepción de que si el director es tomado en cuenta por las diversas instituciones de la comunidad,

(3º) la percepción que tienen sobre el respeto por parte del alumnado hacia los directores,

(4º) el liderazgo del director al tomarlo en cuenta buscando su opinión en las reuniones y

(5º) sobre el cumplimiento de las recomendaciones que el director da.

Y en cuanto a ello la investigación refleja que los alumnos en un 15% perciben que los directores **"nunca"** influyen en su entorno. Un 40% consideran que **"a veces"** se hace sentir la influencia del director en el alumnado y la comunidad. Un 17% considera que **"a menudo"** (con más frecuencia) los directores influyen en el alumnado y su comunidad. Y finalmente un 28% considera que los directores **"siempre"** tienen influencia en el ámbito de la escuela y su comunidad.

La población estudiantil en su mayor porcentaje percibe que la influencia del director es a veces percibida.

2. **La integridad:**

Es el valor en la personalidad del director que le permite actuar de manera congruente con su personalidad. En este elemento del perfil del director se toman en cuenta cuatro aspectos de medición los cuales son:

(1º) la sinceridad,
(2º) la pureza,
(3º) el modelaje y
(4º) la ética.

En este atributo de liderazgo de los directores, el alumnado considera en un 17%, que el director **"nunca"** posee este atributo en su personalidad. Un 26% considera que **"a veces"** se manifiestan estos aspectos. Un 18% considera que **"a menudo"** el accionar de los directores coincide con estos elementos y finalmente un 39% del alumnado, considera que **"siempre"** estos elementos están presentes en la personalidad de los directores.

Los alumnos perciben un alto porcentaje la integridad de los directores.

3. **La actitud:**

Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. La actitud determina lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Este elemento en la investigación contiene seis aspectos a considerar en el perfil de los directores, ellos son:
(1º) el respeto en el alumnado,
(2º) la confianza que genera en el alumnado,
(3) su apertura hacia la innovación como exigencia de la nueva sociedad,
(4º) su interés por promover la mejora en la institución,
(5º) su porte como líder cuando preside las reuniones, y
(6º) su proceder en forma sereno, tranquila y equilibrada en los procesos de resolución de conflictos.

En cuanto a ello el 15% de los estudiantes sostiene que estos factores **"nunca"** se encuentran presentes en el perfil de los directores. Un 29% manifiestan que **"a veces",** se manifiestan estos elementos en el accionar de los administradores de las escuelas en estudio. Un 21% expresa que **"a menudo"** estos elementos son evidenciados en el perfil de los directores. Y finalmente un

35% expresa que estos elementos **“siempre”** están presentes en las personalidades de ambos directores. Los estudiantes no tienen una percepción de la actitud adecuada de los directores.

4. **La Visión:**

Es la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Es la meta hacia donde el director quiere llevar su escuela. En este elemento de del perfil de los directores se toman en cuenta siete aspectos, los cuales son: (1º) el interés del director pos capacitar a otros (2º), la virtud de los directores de compartir los méritos de éxitos con su personal, (3º) la capacidad del director de integra a los alumnos en el diseños de los planes de la escuela, (4º) si las acciones realizadas por la dirección esta ejecutadas en la dirección de lograr las metas propuestas, (5º) el interés de los directores para formar a los estudiantes en la línea de adquisición de nuevas habilidades para hacer frente a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, (6º) la acción de los directores de involucrar a la comunidad educativa en la elaboración de los planes de la escuela y (7º) la capacidad de los directores de motivar constantemente a la comunidad educativa hacia el esfuerzo de lograr las metas trazadas y colocándose ellos mismos a frente.

Los resultados de la investigación arrojan en este sentido la siguiente información: el 16% del alumnado percibe que **“nunca”** estos factores están presente en los directores. El 26%, sostiene que **“a veces”** estos elementos son evidenciados en el accionar del director. Un 21% percibe que **“a menudo”** los directores muestran en su accionar administrativo estos elementos. Y finalmente un 37%, manifestó que **“siempre”** en el accionar del director se manifiestan estos aspectos. Esta cualidad también es muy poco percibida por parte de los alumnos en el director.

5. **El desarrollo del personal:**

El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. Es este elemento del perfil de los directores de las escuelas en estudio, se consideran ocho aspectos del accionar de los directores, estos aspectos son: (1º) la capacidad de los directores de motivar al personal, (2º) la percepción que el director tiene de su escuela, (3º) el buen concepto que los directores tiene de sus equipos de trabajo, (4º) el interés de los directores al motivar sus profesores par que se superen, (5º) el interés mostrado por parte de los directores hacia las personas como tal, (6º) la capacidad de los directores de generar comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la escuela, (7º) la percepción de los alumnos en cuanto a si el equipo docente se mantiene unido y (8º) la capacidad de los directores de propiciar las condiciones para que el personal docente y administrativo busque la superación profesional.

Los resultados obtenidos en la investigación con los estudiantes arrojan que un 18% del alumnado expresa que esos elementos **"nunca"** forman parte del perfil de los directores. Un 25% afirma que **"a veces"** se manifiestan esos elementos en el accionar de ambos directores. Un 21% de los alumnos percibe que **"a menudo"**, estos aspectos se evidencian en la acción administrativa en los directores de ambas escuelas en estudio. Y finalmente un 36% del alumnado, expresa que **"siempre"** estos aspectos y acciones están presente en las actividades de ambos administradores. De manera similar los alumnos no captan un interés marcado por parte del director para el desarrollo de su equipo docente.

4.5 RESULTADOS DE LA CONSULTA A LOS ASISTENTES TECNICOS. (2)

1. **Influencia:**

Es la capacidad que debe tener el responsable de la administración educativa de conseguir seguidores es decir: ser líder; en este indicador se toman en cuenta cinco aspectos de las personas encargadas de la administración de las escuelas en estudio; estos aspectos son:

(1º) el apoyo que los alumnos siente por parte de los directores en lo que respecta a las actividades educativa,

(2º) su percepción de que si el director es tomado en cuenta por las diversas instituciones de la comunidad,

(3º) la percepción que tienen sobre el respeto por parte del alumnado hacia los directores,

(4º) el liderazgo del director al tomarlo en cuenta buscando su opinión en las reuniones y

(5º) sobre el cumplimiento de las recomendaciones que el director da.

Y en cuanto a ello la investigación refleja que los Asistentes Técnicos en un 20% consideran que **"a veces"** se hace sentir la influencia del director. Un 50% considera que **"a menudo"** (con más frecuencia) los directores manifiestan su influencia. Y finalmente un 30% considera que los directores **"siempre"** tienen influencia en el ámbito de la escuela y su comunidad. La percepción de los asistentes técnicos sobre los directores en cuanto a la influencia de los directores, es fraccionada a la mitad de que a menudo su influencia se hace sentir.

2. **La integridad:**

Es el valor en la personalidad del director que le permite actuar de manera congruente con su personalidad. En este elemento del perfil del director se toman en cuenta cuatro aspectos de medición los cuales son:

(1º) la sinceridad,

(2º) la pureza,
(3º) el modelaje y
(4º) la ética.

En este atributo de liderazgo de los directores, los Asistentes Técnicos consideran en un 37% considera que **“a menudo”** el accionar de los directores coincide con estos elementos y finalmente un 63%, considera que **“siempre”** estos elementos están presentes en la personalidad de los directores. En cuanto a la integridad los asistentes técnicos en su mayoría sostiene que la integridad siempre se manifiesta en los directores.

3. **La actitud:**

Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. La actitud determina lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Este elemento en la investigación contiene seis aspectos a considerar en el perfil de los directores, ellos son:

(1º) el respeto en el alumnado,
(2º) la confianza que genera en el alumnado,
(3º) su apertura hacia la innovación como exigencia de la nueva sociedad,
(4º) su interés por promover la mejora en la institución,
(5º) su porte como líder cuando preside las reuniones, y
(6º) su proceder en forma sereno, tranquila y equilibrada en los procesos de resolución de conflictos.

En cuanto a ello el 8% de los Asistentes Técnicos sostiene que estos factores **“nunca”** se encuentran presentes en el perfil de los directores. Un 17% manifiestan que **“a veces”,** se manifiestan estos elementos en el accionar de los administradores delas escuelas en estudio. Y finalmente un 75% expresa que **“a menudo”** estos elementos son evidenciados en el perfil de los directores. Se puede expresar que para los Asistentes Técnicos estos elementos de la personalidad de ambos directores no siempre se encuentran presentes.

Los asistentes técnicos no perciben una actitud positiva, en las direcciones de ambas escuelas, ya que en 75%, sostienen que a menudo se capta la actitud de ellos.

4. **La Visión:**

Es la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Es la meta hacia donde el director quiere llevar su escuela. En este elemento de del perfil de los directores se toman en cuenta siete aspectos, los cuales son: (1º) el interés del director pos capacitar a otros (2º), la virtud de los directores de compartir los méritos de éxitos con su personal, (3º) la capacidad del director de integra a los alumnos en el diseños de los planes de la escuela, (4º) si las acciones realizadas por la dirección esta ejecutadas en la dirección de lograr las metas propuestas, (5º) el interés de los directores para formar a los estudiantes en la línea de adquisición de nuevas habilidades para hacer frente a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, (6º) la acción de los directores de involucrar a la comunidad educativa en la elaboración de los planes de la escuela y (7º) la capacidad de los directores de motivar constantemente a la comunidad educativa hacia el esfuerzo de lograr las metas trazadas y colocándose ellos mismos a frente.

Los resultados de la investigación arrojan en este sentido la siguiente información: el 22% del sector de Asistentes Técnicos percibe que **"nunca"** estos factores están presente en los directores. El 50%, sostiene que **"a veces"** estos elementos son evidenciados en el accionar del director. Un 21% percibe que **"a menudo"** los directores muestran en su accionar administrativo estos elementos. Y finalmente un 7%, manifestó que **"siempre"** en el accionar del director se manifiestan estos aspectos. En lo que respecta a la visión de los directores, los asistentes técnicos, en un 50%, captan que a veces se logra captar la visión de los directores.

5. **El desarrollo del personal:**

El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad

de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. Es este elemento del perfil de los directores de las escuelas en estudio, se consideran ocho aspectos del accionar de los directores, estos aspectos son: (1º) la capacidad de los directores de motivar al personal, (2º) la percepción que el director tiene de su escuela, (3º) el buen concepto que los directores tiene de sus equipos de trabajo, (4º) el interés de los directores al motivar sus profesores par que se superen, (5º) el interés mostrado por parte de los directores hacia las personas como tal, (6º) la capacidad de los directores de generar comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la escuela, (7º) la percepción de los alumnos en cuanto a si el equipo docente se mantiene unido y (8º) la capacidad de los directores de propiciar las condiciones para que el personal docente y administrativo busque la superación profesional.

Los resultados obtenidos en la investigación con los Asistentes Técnicos, arrojan que un 25% expresa que esos elementos **"nunca"** forman parte del perfil de los directores. Un 25% afirma que **"a veces"** se manifiestan esos elementos en el accionar de ambos directores. Un 31% de Asistentes Técnicos percibe que **"a menudo"**, estos aspectos se evidencian en la acción administrativa en los directores de ambas escuelas en estudio. Y finalmente un 19%, expresa que **"siempre"** estos aspectos y acciones están presente en las actividades de ambos administradores. En su percepción los asistentes técnicos, perciben que a veces y a menudo los directores se preocupan por el desarrollo personal de sus docentes.

4.6 ANALISIS Y CONCLUSIONES.

4.6.1 ANÁLISIS SOBRE EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES:

1º La influencia de los directores

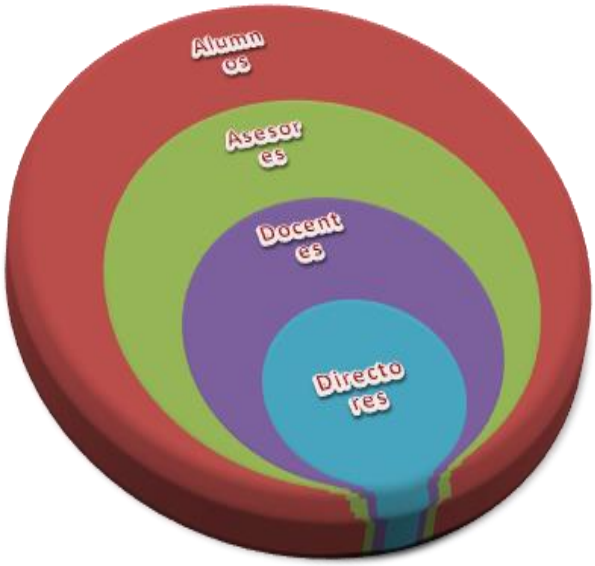
ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	0%	4%	38%	58%
Alumnos	15%	40%	17%	28%
Directores	0%	10%	70%	20%
Padres/Madres	7%	47%	24%	22%
Asistentes Técnicos	0%	20%	50%	30%
Promedios:	4%	24%	40%	32%

La Influencia: Es la capacidad que debe tener el responsable de la administración educativa de conseguir seguidores es decir: ser líder; en este indicador se toman en cuenta cinco aspectos de las personas encargada de la administración de las escuelas en estudio; estos aspectos son: (1º) el apoyo que los alumnos siente por parte de los directores en lo que respecta a las actividades educativa, (2º) su percepción de que si el director es tomado en cuenta por las diversas instituciones de la comunidad, (3º) la percepción que tienen sobre el respeto por parte del alumnado hacia los directores, (4º) el liderazgo del director al tomarlo en cuenta buscando su opinión en las reuniones y (5º) sobre el cumplimiento de las recomendaciones que el director da.

Y en cuanto a ello la investigación refleja que los estratos poblacionales que conforman la comunidad educativa, reflejan que un 4% consideran que “nunca” estos atributos forman parte del perfil de liderazgo de los directores. Un 24% considera que **“a veces”** estos elementos están presentes. Un 40% considera que **“a menudo”** (con más frecuencia) los directores manifiestan su influencia. Y finalmente un 32% considera que los directores **“siempre”** tienen influencia en el ámbito de la escuela y su comunidad.

En términos del estrato poblacional donde los directores hacen sentir su influencia **“a menudo”** y **“siempre”**, se encuentra en el sector docente con un 38% y 58% respectivamente. El siguiente estrato de mayor influencia por parte de los directores, es el de los Asistentes Técnicos con un 50% y 30% en las escalas antes mencionadas. Según la escala de “siempre” el tercer lugar lo ocupa el sector de alumnos con un 28%.

Para hacer un gráfico de los estratos poblacionales donde los directores hacen sentir su **influencia**, y que permitan al equipo investigador mostrar desde la escala de “**siempre”**, el orden de influencia de ambos directores. Su mayor influencia la ejercen en los equipos docentes, luego en sector de los Asistentes Técnicos y en tercer lugar de influencia se encuentra los alumnos.



2º La integridad de los directores

ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	**1%**	**7%**	**40%**	**52%**
Alumnos	**17%**	**26%**	**18%**	**39%**
Directores	**0%**	**25%**	**50%**	**25%**
Padres/Madres	**10%**	**36%**	**33%**	**21%**
Asistentes Técnicos	**0%**	**0%**	**37%**	**63%**
Promedios:	**6%**	**19%**	**36%**	**40%**

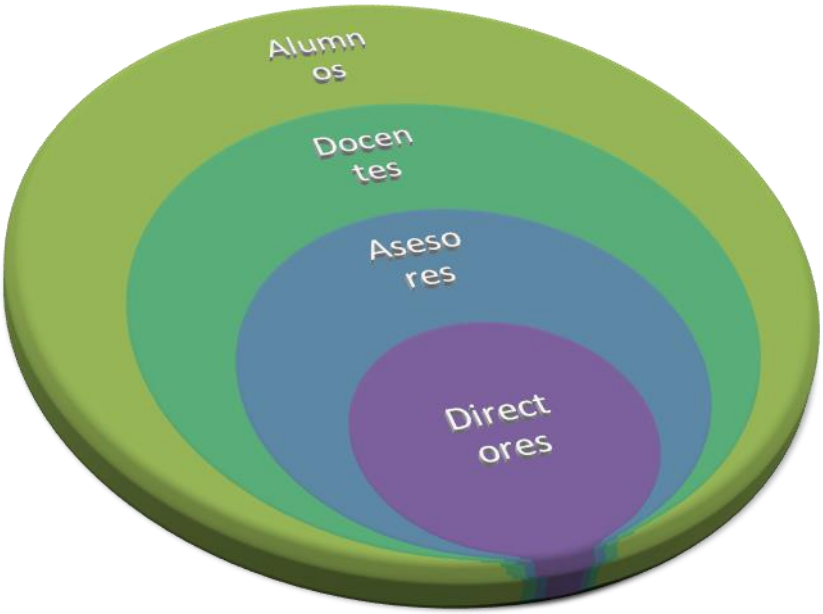
La integridad: es el valor en la personalidad del director que le permite actuar de manera congruente con su personalidad. En este elemento del perfil del director se toman en cuenta cuatro aspectos de medición los cuales son: (1º) la sinceridad, (2º) la pureza, (3º) el modelaje y (4º) la ética.

En este atributo de liderazgo de los directores, los estratos poblacionales investigados, consideran que un 6% de los encuestados reflejan que **"nunca"** estos atributos están presentes en el perfil de los directores. Un 19% considera que **"a veces"** los poseen. Un 36% considera que **"a menudo"** el accionar de los directores coincide con estos elementos y finalmente un 40%, considera que **"siempre"** estos elementos están presentes en la personalidad de los directores.

En términos del estrato poblacional en donde los directores hacen sentir el principio de integridad en las escalas de **"a menudo"** y **"siempre"**, se encuentra en el sector docente con un 40% y 52% respectivamente. El siguiente estrato de mayor influencia por parte de los directores, es el de los Asistentes Técnicos con un 37% y 63% en las escalas antes mencionadas. Según la escala de "siempre" el tercer lugar lo ocupa el sector de alumnos con un 39%.

Para hacer un gráfico de los estratos poblacionales donde los directores hacen sentir **la integridad**, y que permitan al equipo investigador mostrar desde la escala de "**siempre"**, el orden de influencia de ambos directores. Su mayor influencia la

ejercen en los equipos de Asistentes Técnicos, luego en sector de los docentes y en tercer lugar de influencia se encuentran los alumnos.



3º La actitud de los directores

ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	**1%**	**10%**	**38%**	**51%**
Alumnos	**15%**	**29%**	**21%**	**35%**
Directores	**0%**	**17%**	**58%**	**25%**
Padres/Madres	**7%**	**36%**	**24%**	**33%**
Asistentes Técnicos	**8%**	**17%**	**75%**	**0%**
Promedios:	**6%**	**22%**	**43%**	**29%**

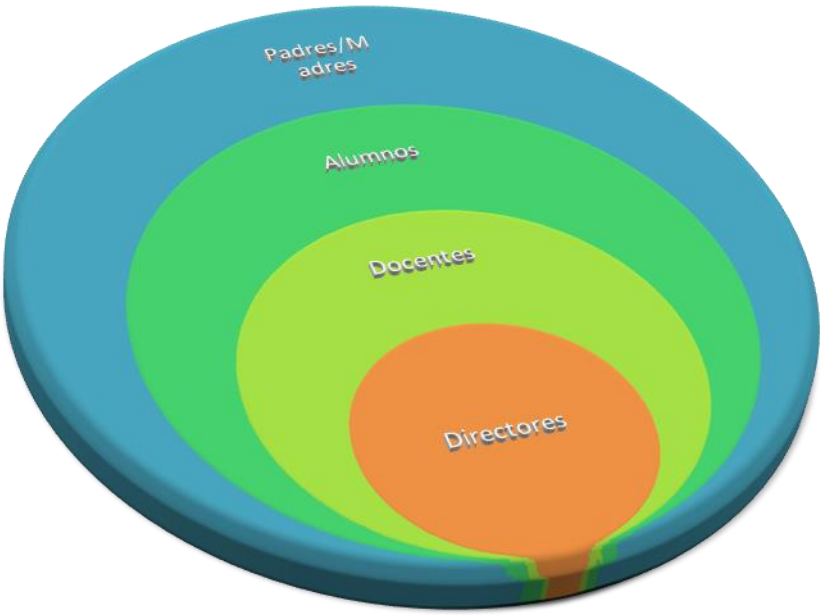
La actitud: es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. La actitud determina lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Este elemento en la investigación contiene seis aspectos a considerar en el perfil de los directores, ellos son: (1º) el respeto en el alumnado, (2º) la confianza que genera en el alumnado, (3) su apertura hacia la innovación como exigencia de la nueva sociedad, (4º) su interés por promover la mejora en la institución, (5º) su porte como líder cuando preside las reuniones, y (6º) su proceder en forma sereno, tranquila y equilibrada en los procesos de resolución de conflictos.

En cuanto a ello el 6% de los Asistentes Técnicos sostiene que estos factores **"nunca"** se encuentran presentes en el perfil de los directores. Un 22% manifiestan que **"a veces",** se manifiestan estos elementos en el accionar de los administradores delas escuelas en estudio. Un 43% expresa que **"a menudo"** estos elementos son evidenciados en el perfil de los directores. Y finalmente un 29% expresa que **"siempre"** estos elementos están presentes en el perfil de los directores.

En términos del estrato poblacional en donde los directores hacen sentir el principio de la actitud en las escalas de **"a menudo"** y **"siempre"**, se encuentra en el sector de Asistentes Técnicos con un 75% en la escala de **"a menudo"** y un 51% en la escala de **"siempre"** lo asigna al sector docente. El siguiente estrato de

mayor percepción sobre la **actitud** por parte de los directores, es el de los alumnos y padres/madres con un 35% y 33% en las escala de “siempre”.

Para hacer un gráfico de los estratos poblacionales donde los directores hacen sentir **su actitud**, y que permitan al equipo investigador mostrar desde la escala de “**siempre”**, el orden de los estratos poblacionales donde se percibe la actitud de ambos directores se encuentran: los docentes, alumnos y padres.



4º La Visión de los directores

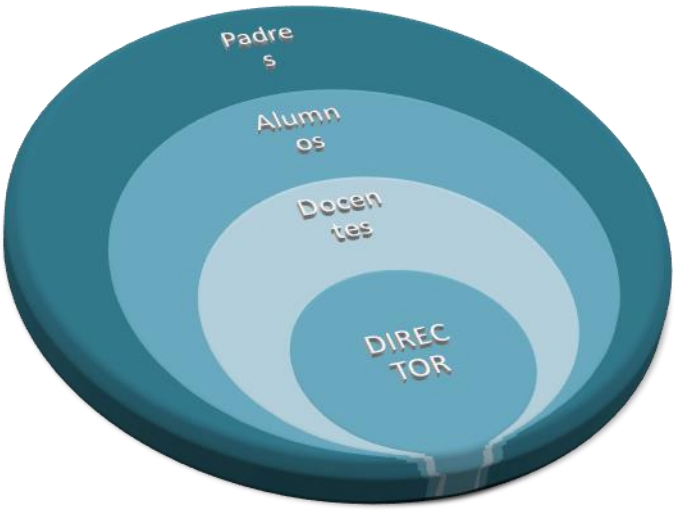
	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	**1%**	**8%**	**35%**	**56%**
Alumnos	**16%**	**26%**	**21%**	**37%**
Directores	**0%**	**8%**	**58%**	**25%**
Padres/Madres	**22%**	**36%**	**25%**	**17%**
Asistentes Técnicos	**22%**	**50%**	**21%**	**7%**
Promedios:	**12%**	**26%**	**32%**	**28%**

La Visión: Es la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Es la meta hacia donde el director quiere llevar su escuela. En este elemento de del perfil de los directores se toman en cuenta siete aspectos, los cuales son: (1º) el interés del director pos capacitar a otros (2º), la virtud de los directores de compartir los méritos de éxitos con su personal, (3º) la capacidad del director de integra a los alumnos en el diseños de los planes de la escuela, (4º) si las acciones realizadas por la dirección esta ejecutadas en la dirección de lograr las metas propuestas, (5º) el interés de los directores para formar a los estudiantes en la línea de adquisición de nuevas habilidades para hacer frente a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, (6º) la acción de los directores de involucrar a la comunidad educativa en la elaboración de los planes de la escuela y (7º) la capacidad de los directores de motivar constantemente a la comunidad educativa hacia el esfuerzo de lograr las metas trazadas y colocándose ellos mismos a frente.

Los resultados de la investigación arrojan en este sentido la siguiente información: el 12% de los estratos poblacionales percibe que **“nunca”** estos factores están presente en el perfil los directores. El 26%, sostiene que **“a veces”** estos elementos son evidenciados en el accionar del director. Un 33% percibe que **“a menudo”** los directores muestran en su accionar administrativo estos elementos. Y finalmente un 29%, manifestó que **“siempre”** en el accionar del director se manifiestan estos aspectos.

En términos del estrato poblacional en donde los directores hacen sentir el principio de la visión del director en la escala de **“siempre”**, se encuentra en el sector de docentes y alumnos con un 56% y un 37% respectivamente. Es decir que estos estratos perciben con mayor amplitud la visión de los directores.

Para hacer un gráfico de los estratos poblacionales donde los directores hacen sentir **su visión**, y que permitan al equipo investigador mostrar desde la escala de “**siempre”**, el orden de los estratos poblacionales donde se percibe la trasmisión de la visión de ambos directores se encuentran: los docentes, alumnos y padres.



5º Desarrollo del Personal

	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	**2%**	**8%**	**38%**	**52%**
Alumnos	**18%**	**25%**	**21%**	**36%**
Directores	**6%**	**6%**	**69%**	**19%**
Padres/Madres	**20%**	**45%**	**22%**	**13%**
Asistentes Técnicos	**25%**	**25%**	**31%**	**19%**
Promedios:	**14%**	**22%**	**36%**	**28%**

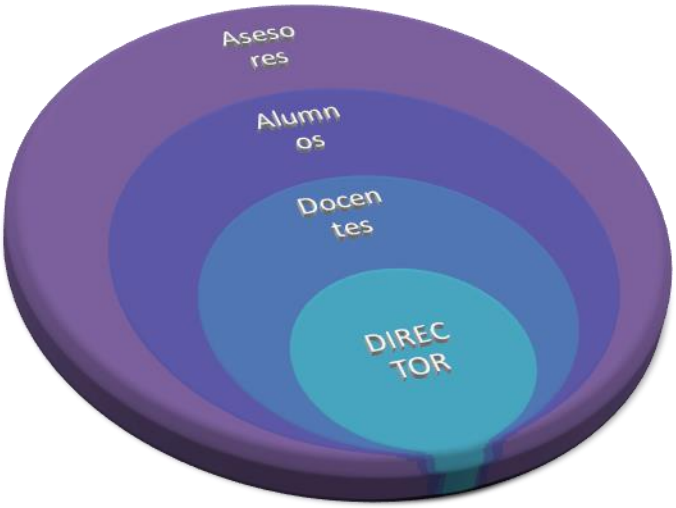
El desarrollo del personal: El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. Es este elemento del perfil de los directores de las escuelas en estudio, se consideran ocho aspectos del accionar de los directores, estos aspectos son: (1º) la capacidad de los directores de motivar al personal, (2º) la percepción que el director tiene de su escuela, (3º) el buen concepto que los directores tiene de sus equipos de trabajo, (4º) el interés de los directores al motivar sus profesores par que se superen, (5º) el interés mostrado por parte de los directores hacia las personas como tal, (6º) la capacidad de los directores de generar comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la escuela, (7º) la percepción de los alumnos en cuanto a si el equipo docente se mantiene unido y (8º) la capacidad de los directores de propiciar las condiciones para que el personal docente y administrativo busque la superación profesional.

Los resultados obtenidos en la investigación con los Asistentes Técnicos, arrojan que un 14% del alumnado expresa que esos elementos **"nunca"** forman parte del perfil de los directores. Un 22% afirma que **"a veces"** se manifiestan esos elementos en el accionar de ambos directores. Un 36% de Asistentes Técnicos percibe que **"a menudo"**, estos aspectos se evidencian en la acción administrativa en los directores de ambas escuelas en estudio. Y finalmente un

28%, expresa que **“siempre”** estos aspectos y acciones están presente en las actividades de ambos administradores.

En términos del estrato poblacional en donde los directores hacen sentir el principio de procurar el desarrollo de su personal por parte del director en la escala de **“siempre”**, se encuentra en el sector docentes y alumnos con un 56% y un 37% respectivamente. Es decir que estos estratos perciben con mayor amplitud el interés de los directores en lograr el desarrollo de su personal.

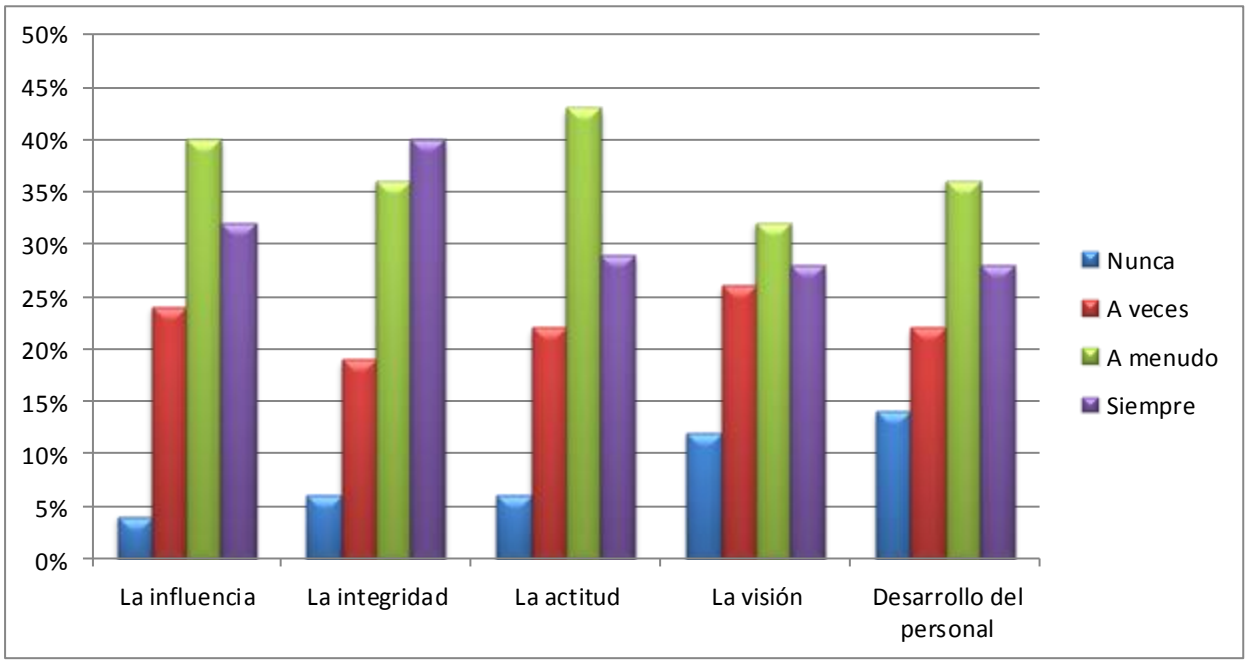
Para hacer un gráfico de los estratos poblacionales donde los directores hacen sentir su interés sobre **el desarrollo de su personal**, y que permitan al equipo investigador mostrar desde la escala de “**siempre”**, el orden de los estratos poblacionales donde se percibe este principio de ambos directores se encuentran: los docentes, alumnos y padres.



ANALISIS GENERAL

Cuadro resumen con los promedios obtenidos en los cinco principios:

PRINCIPIOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
La influencia	4%	24%	40%	32%
La integridad	6%	19%	36%	40%
La actitud	6%	22%	43%	29%
La visión	12%	26%	32%	28%
Desarrollo del personal	14%	22%	36%	28%
Promedios:	**14%**	**22%**	**36%**	**28%**



A manera de una conclusión general, basada en el grafico anterior se puede realizar el siguiente análisis de cada principio que se evaluó y que constituye el perfil del liderazgo. Este análisis prioriza la manera de como la comunidad

educativa percibe los atributos del liderazgo en la acción administrativa de ambos directores:

1. **La integridad**: Este es el primer elemento del perfil gerencial se hace sentir en un 40% en la escala de “siempre”. Y un 36% en la escala de “a menudo”. Lo que suma un total de **76%** de manifestación de este principio en el perfil del director percibido por la comunidad educativa.

2. **La actitud:** La actitud de ambos directores se perciben por los estratos poblacionales en los porcentajes siguientes: 43% en la escala de “a menudo” y 29%, en la de “siempre”. Su porcentaje de percepción es de **72%.**

3. **La influencia**: En el caso de este principio su efecto es el más sentido por la comunidad educativa en la escala de “a menudo” con 40%, seguido de un 32% en la escala de “siempre”. Haciendo un porcentaje total de **72%** en la percepción de la comunidad educativa.

4. **Desarrollo del personal:** Finalmente este principio se muestra según la investigación con los siguientes porcentajes: 36% en la escala de “a menudo” y 28% en la escala de “siempre”. Su porcentaje final de percepción por parte de la comunidad educativa es del 64%

5. **La visión:** Este principio se encuentra evidenciado según los estratos poblacionales de la siguiente manera: 32% en “a menudo” y un 28% en la escala de “siempre”. Su percepción es del **60%** por parte de la comunidad educativa.

Finalmente se puede sintetizar que el principio donde los directores más se hacen sentir en la comunidad educativa es el de **la integridad**, la población percibe en ellos con mayor énfasis que los demás, ese elemento del liderazgo que

le permite al gestor de la administración actuar de acuerdo a su manera de ser, es decir de acuerdo a sus principios morales.

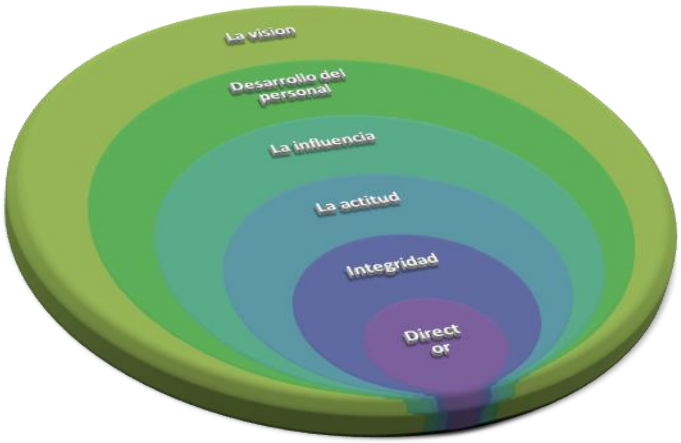
El siguiente principio con mayor énfasis que se videncia en el perfil de ambos directores es el de **la actitud**, es decir ese toque particular que define al director en las distintas circunstancias del quehacer educativo.

Como tercer principio, se encuentra **la influencia**, que es la capacidad del director de conseguir seguidores y de hacer sentir su influencia en los actores de la comunidad educativa.

En el cuarto lugar se evidencia el interés por parte del director en lo que respecta al **desarrollo del personal**. Es decir ese interés porque sus equipos docentes se superen profesional y académicamente.

Y finalmente el que muestra el más bajo porcentaje es el de **la visión**, que demuestra que a los estratos poblacionales no baja la visión de los directores, o le es confusa. Es la parte donde los directores tendrán que reforzar.

Para ilustrar la manera como irradian los principios del liderazgo desde el director según lo perciben la comunidad educativa se presenta el siguiente gráfico:



4.6.2 ANALISIS SOBRE EL ENFOQUE GERENCIAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Para analizar el tipo de enfoque gerencial que el director/a utilizan en sus respectivas escuelas se utilizó un cuestionario para entrevista, con preguntas abiertas, que se aplicó a una representación de cada estrato población de la comunidad educativa y los dos Asistentes Técnicos que supervisan ambas escuelas.

Las preguntas realizadas son las siguientes:

1) Toda organización necesita tener un enfoque administrativo, que le permita cumplir con sus objetivos haciendo un uso eficiente y eficaz de sus recursos. ¿de los cuatro enfoques abajo mostrados, cuál considera que es el enfoque administrativo que la dirección de la escuela utiliza en si gestión?

   Enfoques:

   a) Enfoque clásico o tradicional de la administración,
   b) La teoría del comportamiento,
   c) El enfoque neoclásico de la administración y
   d) Las modernas teorías de administración.

2) ¿Cuáles serían algunas sugerencias que daría para mejorar y hacer efectiva la administración de la escuela?

3) La calidad en los servicios prestados de toda institución es un punto vital, como considera esta aseveración y qué aplicación tiene para esta escuela.
4) ¿Cuál es la metodología para la elaboración del PEI y del PEA de la escuela?:

La dinámica de la entrevista consistió en una reunión de más o menos una hora en promedio por cada elemento entrevistados. Y sus respuestas se registraron de manera escrita por el equipo investigador.

Los resultados de las entrevistas se redactan a continuación:

Pregunta 1:

Toda organización necesita tener un enfoque administrativo, que le permita cumplir con sus objetivos haciendo un uso eficiente y eficaz de sus recursos. ¿De los cuatro enfoques abajo mostrados, cuál considera que es el enfoque administrativo que la dirección de la escuela utiliza en si gestión?

Enfoques:

a) Enfoque clásico o tradicional de la administración,
b) La teoría del comportamiento,
c) El enfoque neoclásico de la administración y
d) Las modernas teorías de administración.

Respuestas:

A. Estrato docentes:

De acuerdo a la pregunta en la cual se muestran los cuatro enfoques principales de las teorías administrativas científicamente reconocidas, en los docentes se percibe que no relacionan el enfoque administrativo de las direcciones de ambas escuelas con las teorías mostradas, solamente expresan que los directores administran basados en los términos expresados en la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente. Expresan con claridad que como una estrategia para gerenciar la escuela, el Ministerio de Educación ha diseñado los Consejos Directivos Escolares (CDE). Presididos por el director de la escuela como presidente e integrados por representantes de los padres/madres de familia, elegidos en asamblea general de los mismos; alumnos que son

elegidos entre los estudiantes mayores de 12 años de común acuerdo, así como también representantes del personal docente de la institución. Es necesario mostrar que en observación directa se muestra un estilo de administración descentralizada y participativa, pero solamente en lo que respecta a la utilización de fondos asignados por el Ministerio de Educación.

Para el cuerpo de profesores esta estructura es la que se encarga de administrar los recursos financieros que les asigna el ministerio y que la figura del director se encarga de hacer cumplir las políticas establecidas por las oficinas centrales por medio de la departamental. En resumen los docentes desconocen un enfoque administrativo definido y su papel dentro de la institución es cumplir con los programas establecidos en el currículo nacional.

B. Alumnos:

Los alumnos por su parte, no tienen ninguna idea de lo que significa el enfoque administrativo utilizado en sus escuelas, a pesar de tener representación en el CDE, no alcanzan a ver esta estructura como un ente administrativo. Solamente para ellos existen dos figuras administrativas en la escuela: la subdirección, que es la responsable de marcar el paso en cuanto a la disciplina y la dirección que se encarga de dar las líneas de acción de lo que se hace en la escuela en términos académicos. Para el cuerpo de estudiante existe en CDE, pero no tiene ningún significado de injerencia en el área educativa para ellos.

C. Padres/Madres:

Ante la pregunta los padres miembros de CDE, de igual manera que los docentes y alumnos no saben definir un enfoque gerencial que el director ejecuta en la administración de la escuela. Aunque ellos conforman la estructura administrativa establecida por el Ministerio de Educación, no logran dimensionar su rol en dicho organismo y su actuación parece estar sujeta a las disposiciones

de los directores. Se percibe una muy débil acción administrativa en su papel dentro de consejo, más bien se observa una acción de colaboración voluntaria en el accionar diario de lo que sucede en la escuela. En una de las escuelas los padres/madres, parecen expresar que su colaboración parece obedecer para conservar sus cupos de matrícula y sus beneficios en paquetes escolares que ello implica.

D. Directores:

Este estrato es interesante en la entrevista; ya que siendo la figura responsable de la gestión educativa; es decir la persona encargada de administrar la escuela; no tiene claro un enfoque administrativo, basado en las teorías administrativas oficialmente reconocida; su falta de definición de un enfoque puede deberse a olvido de los principios impartidos en su preparación académica o a la ausencia de estos. Lo que sí es claro en ellos, es que toda acción que se realiza en la escuela está definida por el Plan Educativo Anual, que responde al diseño programático de las actividades que se han de realizar en el año, pero que al final todo ello responde a las políticas generales del currículo nacionales y algunas actividades propias de las oficinas departamentales.

Además reconocen que su papel como responsables de la administración es el de hacer cumplir las normas y las actividades programadas haciendo uso de los equipos docentes, ellos logran percibir su función como ejecutores de las políticas que se les asigna y hacer cumplir a los docentes con lo que les corresponde hacer.

E. Asistentes Técnicos:

En la entrevista a los Asistentes Técnicos, el equipo investigador descubrió que sorpresivamente también ellos no saben definir la línea administrativa de las

escuelas en estudio. Su explicación está basada en los procedimientos de la planificación anual de las escuelas, conocido como PEA, y cuyo diseño se ajusta a las políticas dictaminadas por el Ministerio de Educación. Pareciera que no dominan las teorías administrativas en su dimensión científica.

Pregunta 2

¿Cuáles serían algunas sugerencias que daría para mejorar y hacer efectiva la administración de la escuela?

Respuestas:

A. Docentes:

Ante esta pregunta los docentes responden de la siguiente manera:

a) Que existan más recursos, tanto humanos, financieros y tecnológicos.
b) Que la política partidarista no se mezcle con el que hacer educativo.
c) Que exista más seguridad en las escuelas.
d) Que los padres de familia apoyen más a los docentes en su función.

B. Alumnos:

Los alumnos por su parte sostiene que:

a) Que exista más unidad en los profesores.
b) Que mejoren la infraestructura de la escuela.
c) Que capaciten a los docentes con más frecuencia.
d) Que se les dote [a los alumnos] de nuevas habilidades.

C. Padres/Madres:

Los padres por su parte sostienen que para el mejoramiento de la administración de la escuela se debe:

a) Mejorar el trato de algunos maestros para con algunos alumnos y padres/madres.
b) Que los maestros pongan más interés en ensenar.
c) No perder mucho tiempo en actividades ajenas a la jornada laboral.

D. Directores:

Ante esta pregunta de manera unánime los administradores de ambas escuelas responden con una serie de recomendaciones:

a) Jornadas de actualización sobre principios de administración educativa.
b) Más autoridad para actuar de manera más eficiente para actuar en los casos de indisciplina o negligencia por parte del cuerpo docente.
c) Dotar de un personal capacitado para llevar la parte contable, entrega de paquetes escolares, a fin de que a los directores dispongan del tiempo necesario para realmente administrar los procesos educativos.
d) Dotar a las escuelas de más recursos financieros, humanos y tecnológicos.
e) Brindar más seguridad en la escuela, ya que muchas indisciplinas se pasan por alto debido al temor de represalias por parte de alumnos involucrados en grupos pandilleriles, hacia los responsables del orden institucional.

E. Asistentes Técnicos:

En el caso de los Asistentes Técnicos, ambos coinciden que la administración de la escuela se mejoraría si existiera la disposición libre de temores por parte de los responsables de la administración, acompañada además, de más seguridad en los centros educativos en estudio. Expresan también que la mejora se haría sentir con un cambio de actitud y más disposición de los equipos docentes y de ambos

administradores. Ellos no visualizan una orientación sobre las teorías administrativas.

Pregunta 3

¿Cuál es la metodología para la elaboración del PEI y del PEA de la escuela?:

Respuestas:

A. Docentes:

Los docentes expresan que son invitados a participar en ambas herramientas de planificación, usando la metodología de dividirse en comisiones para en ellas trabajar las diferentes partes del instrumento. Parece verse en ellos cierto dominio en el uso del manual de procedimientos para su elaboración.

Se puede concluir entonces que este sector es tomado en cuenta para planificar las actividades de los centros educativos en estudio.

B. Alumnos:

Este sector manifiesta un desconocimiento sobre estos instrumentos de planificación, por ende manifiestan no participar de su elaboración.

C. Padres/Madres:

Los representantes de los padres/madres y que son miembros del CDE, expresan que han sido invitados a participar en la elaboración del PEA. Pero no

comprenden sus actividades ni sus propósitos de funcionamiento. Se percibe que su involucramiento es únicamente por trámite para llenar el requisito del manual de procedimiento diseñado por el MINED.

D. Directores:

Expresan que son los gestores directos de la elaboración de ambos instrumentos juntamente con representantes de la comunidad educativa. Para dicho diseño expresan utilizan el manual ya diseñado y sugerido por el Ministerio de Educación.

E. Asistentes Técnicos:

Este sector no participa en la elaboración de los instrumentos de planificación.

4.6.3 ANALISIS SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Para analizar la calidad educativa que se maneja en ambos centros educativos se utilizó un cuestionario para entrevista, con preguntas abiertas, que se aplicó también a una representación de cada estrato población de la comunidad educativa y los dos Asistentes Técnicos que supervisan ambas escuelas.

Las preguntas realizadas son las siguientes:

Pregunta 1

La nueva sociedad exige nuevas habilidades y cualidades en los estudiantes, ¿Cuáles habilidades y cualidades considera que deben tener los estudiantes a egresar de la escuela?

Respuestas:

A. Docentes:

Ante esta pregunta los docentes coinciden en que el estudiante de ambas escuela salga preparados en dos aspectos fundamentales en esta nueva sociedad de la información:

a) Hablando el inglés.
b) Habilidades en informática.

B. Alumnos:

Para los alumnos estas habilidades las definen como “pasar el grado”, para continuar estudiando algunos y para otros, obtener el certificado de noveno grado para ingresar a una fuente de trabajo local como las maquilas de la zona.

C. Padres/Madres:

Ellos definen las habilidades como la obtención de sus respectivos certificados a fin de continuar estudiando o de aprender un oficio.

D. Directores:

Para los directores, estas habilidades están representadas por el dominio de la informática, el idioma ingles y la capacidad de interrelacionarse con la sociedad.

E. Asistentes Técnicos:

Este estrato poblacional las habilidades que debieran tener los estudiantes son aquellas que le sirvan en la vida práctica.

Pregunta 2

¿Qué que entiende usted por calidad educativa?

Respuestas:

A. Docentes:

Para los docentes el concepto de calidad educativa es que los estudiantes reciban la mayor parte de los contenidos en los programas de estudio, y que aprueben todas las asignaturas.

B. Alumnos:

Para los estudiantes, calidad educativa es “pasar de grado”, “aprender”, “no dejar materias”. Ellos enfocan el concepto hacia el rendimiento escolar.

C. Padres/Madres:

Los padres/madres, su expresión es más sencilla aun: “que pasen de grado” y que “sean educados”.

D. Directores:

Para los responsables de la administración el enfoque de la calidad está en función de lograr que los docentes “den todo de sí”, decir que cumplan con todo lo planificado, dando en mayor esfuerzo posible para lograr el cumplimiento de todas las actividades propuestas en los instrumentos de planificación.

E. Asistentes Técnicos:

Los Asistentes Técnicos, expresan una definición de calidad educativa, que coincide con los conceptos propuestos por las Naciones Unidad, en las convenciones de Jomtien y Dakar: “Preparación para la Vida”. Esta definición sin duda alguna está fijada en la mente de los Asistentes Técnicos pero aun no logra bajar al salón de clases.

Pregunta 3

¿Qué ajustes recomendaría realizar en la escuela para mejorar la calidad educativa?:

Respuestas:

A. Docentes:

a) Dotar de más recursos a los profesores.
b) Dar más seguridad en las escuelas, tanto interna como externa.
c) Incentivar al cuerpo docente.
d) Más unidad en el personal de las escuelas.

B. Alumnos:

a) Crear un ambiente de armonía en la escuela.
b) Brindar seguridad al alumnado.
c) Contar con una infraestructura adecuada y limpia.
d) Que los decentes sean amigos de los alumnos.

C. Padres/Madres:

a) Esfuerzo adicional de los docentes.
b) Mejorar los métodos de enseñanza por parte de los docentes.
c) Que exista mayor unidad en los profesores.
d) Una mayor relación entre docentes y padres/madres.

D. Directores:

Los directores resumen en tres acciones que generarían en la mejora de la calidad, estos son:

a) Que los docentes entreguen todo en el salón de clases, a fin de dar un servicio de calidad.
b) Que se mejore la infraestructura de las escuelas.
c) Que se dote de tecnología a los salones de clases.
d) Que el tiempo de los administradores sea exclusivo para evaluar constantemente el acto docente.
e) Tener más autoridad para corregir las actitudes y acciones incorrectas con más rigor y prontas soluciones.
f) Eliminar la burocracia en la solución de solicitudes y problemas suscitados en las escuelas.

E. Asistentes Técnicos:

a) Docentes mejor capacitados.
b) Docentes con mejor actitud y aptitud.
c) Directores con dominios de los procesos administrativos.
d) Directores con más tiempo disponible para evaluar los procesos didácticos y pedagógicos.
e) Un ambiente laboral armónico que permita sanas relaciones interpersonales.
f) Hacer un uso eficiente de los recursos por parte de los equipos docentes.

4.6.4 CONCLUSIONES FINALES SOBRE EL ENFOQUE GERENCIAL.

Es evidente que en Los Centros Educativos “Casto Valladares” y “Santos Novoa”, no existe claridad en ningún estrato poblacional, sobre la línea administrativa con la que se gerencia las instituciones; es decir no hay dominio ni de los responsables de la administración, ni de los encargados de supervisar los procesos de las escuela, en el sentido de identificar una línea administrativa relacionada con los enfoques administrativo planteados por los expertos en el tema.

Lo que sí es claro e innegable; que ciertos procesos observados en el accionar de ambos directores están matizados con la teoría tradicionales de administrar, de ahí que aún se aprecia en la estructura administrativa de los centros educativos, un toque tayloriano. Donde nada hay que quede fuera del sistema; lo práctico se suple por lo establecido, se busca el orden armónico del grupo; se privilegia el trabajo por equipo, aunque no sea colegiado; lo importante es cumplir los requerimientos del sistema educativo salvadoreño y por supuesto se incentiva al trabajador que cumple con los objetivos de la administración educativa [aunque sea por reconocimientos verbales en público].

También es notorio que en la administración de ambas escuelas, los 14 principios de Fayol se hacen presentes. Se trabaja sobre una idea “ortodoxa” de la administración y no se puede salir de cuadro bajo riesgo de ser amonestado. ¿Será esta la forma más adecuada de dirigir una escuela?

En la educación actual en términos generales, las tareas administrativas prevalecen sobre el trato a la persona. Los administradores educativos están más preocupados por atender las disposiciones que demanda el sistema que ocupados en integrar equipos de trabajo sólidos. Esto ha generado que, los director de las escuela tiene el compromiso de trabajar con el grupo de personas que integran el personal de los centros educativos, sean o no sean productivos, tengan o no

tengan sentido de responsabilidad al trabajo; el director no contrata a su personal, se limita a dirigir las acciones que correspondan a su gestión educativa. Administra tanto los recursos materiales como el recurso humano ya existente.

Por lo tanto es incuestionable que las escuela sujetas de este estudio, aunque los actores de la comunidad educativa no logran definir su enfoque administrativo, es evidente en su accionar que se están administrando bajos los principios de la teoría administrativa tradicional basada en los enfoque de Taylor y Fayol. Esto obedece que nuestro sistema educativo, fue diseñado por influencia de la escuela prusiana, modelo que fue inspirado en la época de la revolución industrial cuando las organizaciones eran administradas por los principios de la teoría administrativa tradicional, que respondían a la producción en cadena. De allí el diseño de grados de nuestra escuela salvadoreña, sumado al diseño de los programas que facilitan y fomentan el movimiento secuencial del grupo de alumnos lo que ha generado que desaparezca la manera individualizada de ver a cada estudiante y tratarlos como masas.

A manera de reflexión y de resumen; si la escuela como un agente de transformación; administrada con un enfoque o línea gerencial adecuada; y esta, es congruente con las necesidades de una sociedad cambiante; la sociedad tendría una educación de calidad, que se convertiría en un agente del engranaje social, propiciando una sociedad más digna y propicia para vivir en armonía.

En este trabajo de investigación se pretende hacer un recomendable, sobre el modelo de administración educativa que debe ejecutar el responsable de la gestión de las escuelas en estudio, a fin de propiciar un ambiente laboral que permita a los mentores e integrantes de la comunidad educativa generar servicios de calidad como un fruto natural de la acción pedagógica pertinente al mundo actual.

4.6.5 **CONCLUSIONES FINALES SOBRE EL ENFOQUE DE CALIDAD EDUCATIVA.**

Como es de suponer, la educación tiene sentido cuando se visualiza con claridad hacia dónde quiere llegar y hacia quién se dirige. Se educa para formar ciudadanos responsables que actúan con ética y justicia; emprendedores; conocen, respetan y valoran su propia cultura y mantienen relaciones positivas. Personas que piensan y actúan con sabiduría en la toma de decisiones, el compromiso, la acción y el servicio. Además, tienen capacidad dialógica y analítica; proponen alternativas para satisfacer necesidades y resolver problemas; cuentan con la preparación para enfrentar en forma adecuada los retos del mundo cambiante, son innovadores, reflexivos, responsables, críticos, creativos y futuristas.

Personas preparadas para analizar críticamente las demandas del medio tecnológico, científico y humanístico y de responder a ellas oportuna, efectiva y adecuadamente. Con pensamiento crítico, capaces de convivir con otros y con la naturaleza y que puedan señalar una ruta para el mejoramiento de la calidad de vida, con derecho a ser respetado y respetuoso de los demás, reconociendo las diferencias individuales.

Sin duda alguna la descripción anterior, que se constituye en un ideal, responde a un servicio educativo de calidad, ya que toma en cuenta los cuatro elementos básicos que delimitan el marco filosófico del concepto de “Calidad”, estos elementos son:

1. El respeto a los derechos humanos.
2. La equidad,
3. La relevancia y
4. La pertinencia.

En los Centros Escolares “Casto Valladares” y Santos Novoa” que fueron sujetos de estudio en la investigación; los estratos poblacionales no lograron definir con claridad, ni mucho menos unificar, el concepto de calidad que se maneja institucionalmente, es decir, no existe un criterio unificado.

Los únicos que tienen una definición práctica y científica del concepto son los dos Asistentes Técnicos, pero ese enfoque no ha bajado ni a la dirección y más lejos aún de hacerlo; a los salones de clases. Esto evidencia que los responsables de supervisar la tarea educativa, se han capacitado en los enfoque de calidad, pero ese conocimiento no ha sido trasladado hacia los gestores de los procesos didácticos, es decir no ha bajado hasta en acto docente.

Por lo tanto los servicios educativos prestados en ambos centros, no toma en cuenta los elementos del marco filosófica del concepto de calidad educativa. Para iniciar un análisis concluyente, los derechos humanos de la comunidad educativa no son tomados en cuenta en el sentido de que la educación servida en la escuela, debiera permitir al estudiante de ambos sexos de manera igualitaria insertarse con éxito en las demandas de la sociedad actual .

El segundo elemento del marco filosófico es la equidad, en ambas escuelas, se marca una tendencia significativa a dos elementos que afecta a ambos géneros, como son el ausentismo y deserción escolar. Lo anterior responde a fenómenos como los periodos agrícolas, durante los cuales los alumnos colaboran con sus padres en las labores de siembra, cultivo y cosecha, también, la delincuencia últimamente ha afectado de manera dramática en ambos fenómenos.

Con relación a la relevancia y a la pertinencia de los contenidos curriculares, que se sirven en ambos centros educativos, de tal manera que los estudiantes al egresar puedan incorporase en el campo laboral, constituido por un complejo de industrias que operan en el sector, estos parecen desenfocados de

esta realidad y oportunidad que los alumnos tienen, para percibir ingresos y tener oportunidades de continuar con sus estudios.

A manera de conclusión, se puede decir que debido a los cambios generados por la globalización; el mundo que nos rodea demanda un nuevo enfoque de la escuela; un enfoque que sea pertinente a los cambios tecnológicos galopantes, y a la necesidad de ofrecer servicios educativos de alta calidad que responda formando competencias en los alumnos acordes a la nueva realidad. También se hace necesario y urgente realizar un cambio en el estilo tradicional de administrar las escuelas y gerenciar bajo un enfoque que asegure la calidad de servicios, a fin de dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad.

CAPITULO V

PROPUESTA EDUCATIVA

Como resultado de la investigación el equipo responsable de ella; en su gratitud por la disponibilidad de las comunidades educativas de ambas escuela al facilitar este proyecto, y por el interés de hacer aportes que conlleven al mejoramiento del quehacer educativo en los Centros Educativos "Casto Valladares" y "Santos Novoa" de los distritos 05-04 y 05-05 respectivamente, con sede en el municipio de San Juan Opico, departamento de la libertad, desea hacer las siguientes tres propuestas tanto a:

1. La universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, como ente referente del nivel superior universitario a nivel nacional y como especialista en la formación de profesionales del área docente; a fin que en su currícula sean considerados los hallazgos los cuales puedan enriquecer con las necesidades administrativas detectadas una propuesta más asertiva en materia pedagógica administrativa.

2. Al Ministerio de Educación, como ente responsable de crear y dictar las políticas en materia educativa, a fin de abrir los espacios para que cada administrador de las escuelas en estudio y otras relacionadas, puedan propiciar la creatividad en su entorno y gerenciar la institución con un enfoque administrativo consecuente con las nuevas exigencias del mundo globalizado el cual se propone en este documento.

3. Y de manera especial a las administraciones de las escuelas objeto de estudio, a quienes se les entregará un manual con las tres propuestas que el equipo investigador considera viables para reforzar la práctica administrativa actual; que les permita implementar un enfoque gerencial, basado en la "Gerencia Estratégica"; la adopción de un concepto de calidad consensuado por la comunidad educativa y pertinente a las realidades del

área de influencia de la escuelas y consecuente con las exigencias que la realidad global y nacional imponen. También se le sugiere a los directores adoptar un enfoque gerencial que integren un perfil de liderazgo democrático, que le permita, delegar responsabilidades y potenciar así las cualidades de su personal docente y de apoyo. Esperando con ello, que ambos centros educativos ofrezcan servicios de alta calidad, entendiendo por ello que las subsiguientes generaciones de egresados de ambos centros de estudio lleven consigo las competencias claves, el deseo de ser mejores ciudadanos y el compromiso firme de servir a la sociedad.

PROPUESTAS:

Las tres propuestas hechas por el equipo investigador, como resultado del diagnóstico institucional realizado en ambos centros educativos, son las siguientes:

1. En respuesta al objetivo general de la investigación, el equipo investigador luego de analizar e interpretar la información encontrada recomienda implementar en ambas escuelas, un enfoque administrativo basado en la teoría de "La Gerencia Administrativa", como el modelo de gestión con el que se administren ambos centros educativos. Para ello el equipo investigador les dotará de un "Manual" adjunto a este documento, que comprende los principios básicos de este enfoque administrativo.

2. Se sugiere también la adopción consensuada de un concepto de Calidad Educativa, cuyo marco filosófico responda a cuatro elementos como son: el respeto a los derechos humanos, la pertinencia, la equidad y la relevancia. Con ello se pretende la formación de estudiantes que al egresar de los centros educativo, lo hagan con las competencias pertinentes a las

exigencias de una nueva sociedad inmersa en un mundo globalizado. Y así enfrentar con éxito los diferentes desafíos de la realidad actual.

3. Y por último el equipo investigador sugiere que el responsable de la gestión administrativa de ambas escuela, realice su acción gestora bajo los principios del liderazgo efectivo; a fin de asegurar la participación de toda la comunidad educativa; potenciando así todas las habilidades valiosas que posee un equipo multidisciplinario; y por ende lograr su desarrollo mediante la potenciación de sus habilidades. Esta manera de gerenciar es compatible con el modelo de administración sugerido, ya que La Gerencia Administrativa, toma en cuenta el entorno; elemento básico para un ejercicio del liderazgo efectivo.

A continuación se desarrollan de manera puntual cada propuesta:

5:1 Enfoque gerencial sugerido.

En América Latina y por ende en El Salvador, las empresas incluyendo la escuela se han dedicado exclusivamente a la prestación de servicios. Lo que ha traído como resultado la des - configuración de las instituciones especialmente las educativas. La realidad de la escuela oficial salvadoreña ha llevado a plantear la urgente necesidad de un cambio, en lo que respecta a la organización y dirección de las mismas. Ya que como la presente investigación muestra; la mayoría en la actualidad conduce la escuela bajo la forma tradicional de administración educativa, cuyos principios están cimentados en las teorías taylorianas y de Fayol;los cuales son propios de la sociedad industrializada del siglos XVIII, que en la práctica presenta los siguientes signos de su patología:

1. Burocratización.
2. El anonimato.
3. La superposición de tareas.

4. La lentitud de los procesos.
5. Las pérdidas irracionales de tiempo.
6. La pérdida de calidad.
7. La pérdida de sentido.
8. La frustración personal.

El modelo actual de administración escolar presenta siete supuestos básicos que reflejan sus debilidades y los efectos que ha tenido en el sistema educativo; los cuales son:

1. La administración escolar dirige la educación como cualquier otro negocio.
2. La autoridad y el control ejercidos a través de indicadores formales.
3. La cultura rígida engendra estructuras desacopladas.
4. Tareas aisladas, escasez de equipos. Las instituciones no poseen manuales de organización, procedimientos y funciones.
5. Restricciones estructurales a la innovación. Esto es un fruto de la misma incapacidad y temor de sus responsables.
6. Una visión simplista de lo educativo.

En conclusión podemos decir que los resultados negativos de una administración de la escuela oficial bajo el método tradicional de “Administración Educativa” son:

1) Excluye la premisa de la educación como son las relaciones de naturaleza pedagógicas.
2) Por la cultura burocrática ha hecho que las escuelas sea donde menos se hable de educación.
3) Existe una disociación de lo pedagógico y lo administrativo.
4) Lo que ha llevado a una baja en la calidad de los servicios educativos.

Por lo anterior es urgente un cambio de estilo de administrar la escuela de nuestro país, es decir romper los paradigmas tradicionales y colocar los meta-paradigmas que generen una nueva forma de ver y ejercer la administración de la escuela y se evidencie en un servicio de calidad.

Por lo tanto el grupo investigador propone a los tres entes, a quienes se dedica esta investigación; tomar como enfoque gerencial la teoría que sostiene la administración bajo los principios de **"La Gerencia Estratégica",** la que a juicio del equipo, representa uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y práctica de la Administración de las últimas cinco décadas y constituye una variante de la gerencia contemporánea, como paradigma de la interacción entre la organización y su contexto, entre la estabilidad y el cambio, entre el pensar y el actuar para crear, desde el presente hacia la organización del futuro.

"La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una organización, el establecimiento de misión de la empresa, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y las decisiones de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la Gerencia Estratégica consiste en pensar en la misión de la empresa, o sea formularse las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? Y ¿Cuál debería ser? Esto nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy, para los resultados del mañana".[58]

[58]Fred R. David. La Gerencia Estratégica. Legis Editores. Colombia. 1988. Pág. 3

Como proceso gerencial, la Gerencia Estratégica, exhibe un conjunto de etapas concatenadas que abarcan las funciones clásicas de la dirección, orientadas hacia el diseño e implementación de las decisiones estratégicas, cuyo contenido es el siguiente:

a) Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización y el estado deseado, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.

b) Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la entidad, como expresión de los resultados específicos que deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.

c) Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.

d) Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.

e) La retroalimentación y monitoreo de la puesta en práctica y de las premisas en que se basaron las decisiones con el consiguiente ajuste de actividades e incluso el replanteo de las decisiones.

Es importante aclarar que resulta muy difícil de “atrapar”, en una definición totalizadora, un tema tan complejo, inherente al carácter socio técnico y abierto de los sistemas organizacionales. Ello suele caracterizar las definiciones de estrategia, al enfatizar un determinado aspecto en detrimento de otras aristas. No

obstante, y a pesar de la diversidad de acercamientos al tema, puede afirmarse que existe un consenso en las siguientes direcciones:

a) La dirección estratégica incluye considerar tanto la organización como un sistema en sí, como al entorno del cual forma parte como subsistema. La organización a través de su estrategia se interrelaciona con dicho entorno.

b) El carácter no rutinario y débilmente estructurado de las estrategias, dado que surgen nuevos eventos o nuevos comportamientos de sus variables, que condicionan nuevos enfoques y la no-repetitividad de las decisiones adoptadas con anterioridad.

c) Las decisiones estratégicas implican a todo el sistema organizacional y determinan su bienestar y supervivencia.

d) La adecuada implementación de una estrategia bien concebida es reflejo de una buena administración, y base para lograr y mantener una posición de liderazgo en los ámbitos donde la empresa se desempeña.

En conclusión el enfoque de “Gerencia Administrativa”, es un enfoque lógico para establecer la dirección futura de una escuela, no importa a que sector pertenezca. Generalmente hay demasiados intereses en juego, para que los estrategas tomen decisiones de forma instituida, sin usar los conceptos y técnicas de la Gerencia Estratégica. Los gerentes exitosos de alto nivel dedican mucho tiempo a reflexionar sobre su empresa, sobre el punto en que se encuentran con respecto a su negocio, y que quieren ser como organización, y después lleva a cabo políticas y programas de acción para llegar a donde desean dentro de un periodo de tiempo razonable. Es un hecho

aceptado y conocido por todos, que la gente y las empresas que planifican por anticipado tienen mejores posibilidades de obtener lo que desean que aquellas que no hacen plan alguno.

Según Fred R. Davis, la utilización de los conceptos y técnicas de la Gerencia Estratégica da lugar a que una organización cualquiera sea, acceda a numeroso beneficio o ventajas, las cuales se enumeran a continuación:

1) La organización influye en su entorno, en lugar de reaccionar ante él.
2) Los recursos de la escuela son asignados de manera objetiva.
3) Reduce los conflictos internos.
4) La escuela sabe aprovechar las oportunidades claves que le presenta el entorno.
5) Minimiza el impacto de las amenazas externas.
6) Utiliza las fortalezas internas.
7) Vence fácilmente las amenazas.
8) Sincroniza el funcionamiento efectivos del equipo de trabajo.

Es para el equipo investigador dejar un sus manos este aporte que no se duda será de gran beneficio si se logra tomar este enfoque administrativo como un estilo de administrar la escuela moderna.

¡En hora buena!

5:2 Conceptos de calidad educativa sugeridos.

La segunda propuesta y aporte que el equipo de investigadores desea entregar, es el enfoque sobre lo que entiende por calidad educativa. No pretende el equipo colocar una camisa de fuerza a los entes a quienes se dirige sus conclusiones y sugerencias, sino de dar una serie de opciones a fin de promover la creatividad y acoplar los principios a las realidades locales de las escuelas en estudio.

Es preciso mencionar que cuando se está eligiendo un enfoque sobre la calidad educativa que la escuela tomará como su propósito a lograr, deberá tomar en cuentas algunos factores valiosos, los cuales son:

1. La necesidad de respetar los derechos de las personas,
2. La necesidad de una mayor equidad en el acceso, procesos y resultados,
3. Y la necesidad de una mayor pertinencia (UNESCO, 2005).
4. A estos aspectos habría que añadir, también, el de la relevancia.

Desde ese ángulo la UNESCO, en sus últimas convenciones, ha realizado grandes aportes a la acción educativa mundial, especialmente en lo pertinente a lo que se debe entender por calidad educativa, es así como en estos grandes eventos se ha trabajado en esa línea y a continuación se presenta un consolidado de esos acuerdos:

1) En Jomtien (1990), se definió la calidad educativa como una educación suficiente y accesible para todos, pertinente y más equitativa. En consecuencia se hizo hincapié en el reforzamiento del desarrollo cognitivo del alumno.

2) En Dakar (2000), se definió la calidad educativa haciendo énfasis en tres aspectos:

a. Los estudiantes: alumnos sanos y motivados.

b. Los procesos: docentes competentes que utilizan pedagogías activas.

c. Contenidos: planes de estudio pertinentes a las nuevas realidades de la sociedad.

d. Sistemas: buena administración y distribución equitativa de los recursos.

3) Otro concepto de calidad educativa surgió en el Informe “Aprender a ser: La Educación de futuro”, elaborado por la Comisión Internacional para el Desarrollo de la Educación, perteneciente a la UNESCO y presidida por el ex ministro francés Edgar Faure. Este informe define la calidad como una educación que erradique las desigualdades y establezca una democracia equitativa. En consecuencia, afirmó que se debía “recrear el objeto y el contenido de la educación teniendo en cuenta a la vez las características de la sociedad y las nuevas características de la democracia” (Faure y otros, 1972, pág. xxvii).

4) Posteriormente surge otro concepto de calidad educativa fue presentado a raíz del informe de la Comisión Internacional de la UNESCO, presidida por Jacques Delors titulado: “La Educación encierra un tesoro”; un informe sobre la educación para el siglo XXI. Este concepto de calidad propone que la educación descansa sobre cuatro principios básicos:

a. **Aprender a conocer;** reconoce que los alumnos construyen sus propios conocimientos a diario, combinando elementos endógenos y exógenos.

b. **Aprender a ser**: se centra en la aplicación práctica de lo que se aprende.

c. **Aprender a vivir juntos**: atañe a las aptitudes imprescindibles para vivir una vida libre de discriminaciones, en la que todas las personas tienen iguales oportunidades para lograr su desarrollo individual, así como el de sus familias y comunidades.

d. **Aprender a ser**: hace hincapié en las competencias necesarias para que las personas desarrollen plenamente su potencial.

Este concepto de educación proporcionó una visión integrada y global del aprendizaje y, por consiguiente, de lo que constituye lo que es la calidad de la educación (Delors y otros, 1996).

5) Finalmente la UNICEF, hace un especial énfasis, en lo que se podría denominar las dimensiones deseables de la calidad, tal como se han definido en el Marco de Acción de Dakar (2000). En su documento Defining Quality in Education, se circunscribe a cinco dimensiones la calidad: (educandos, entornos, contenidos, procesos y resultados) basadas en "los derechos del niños como persona y el derecho de todos los niños a la supervivencia, la protección, el desarrollo y la participación" (UNICEF 2000)

Por otro lado también desde el ángulos de las corriente educativas se puede visualizar los diversos concepto de lo que se define como calidad; esto implica que los sistemas educativo y a veces las escuelas en particular, eligen una corriente educativa desde la cual desarrollan sus currículos. A continuación se define la calidad desde el Angulo las diversas corrientes con la cuales se hace educación:

a) **La calidad en la corriente humanista:** Coloca al educando en una posición central en la construcción del significado, lo que supone una interpretación relativista de la calidad. Debe promoverse los actos del educando para fundamentar el desarrollo del potencial del alumno. Sus

planes de estudios no son prescritos y definidos, el docente es un mediador. (Rousseau, 1792)

b) **La calidad desde el enfoque conductista:** desde este enfoque, calidad educativa se concreta cuando el docente motiva y orienta a los educandos, ya que estos no poseen la motivación o la capacidad intrínseca para elaborar sus propias interpretaciones. Debe modelarse el comportamiento, debe graduarse las tareas en orden de dificultad y fomentar el aprendizaje memorístico.

c) **La calidad desde el enfoque Crítico:** según esta corriente educativa la calidad debe medirse por la eficacia de los procesos de transmisión de valores y el fomento del cambio social, estimular el análisis crítico y el de las relaciones sociales de poder y una participación activa de los educandos en la concepción de su propia experiencia de aprendizaje. (Boudieu y Passeron, 1969).

d) **La calidad según los enfoque autóctonos especialmente en los países de bajos ingresos:** en estos lugares, la calidad educativa se conceptualiza a la pertinencia, con respecto a las circunstancias socioculturales del país y del educando; el educando puede intervenir en la concepción de su propio plan de estudio; hace énfasis en la enseñanza de aptitudes profesionales sencillas, a fin de promover la autonomía, la igualdad y el empleo. (Tutu, 2000)

A juicio del equipo investigador, las escuelas sujetas del estudio; deberían incursionar en la adopción consensuada de este último concepto abordado, ya que la calidad educativa vista desde este enfoque requiere la participación completa de la comunidad educativa y toma en cuenta la pertinencia y las circunstancias de los aspectos socioculturales; esto concuerda perfectamente con el enfoque administrativo basado en la Gerencia Estratégica, que promueve tomar en cuenta el entorno y los elementos que forman parte de las instituciones.

Como una sugerencia del equipo no importa el concepto que se dese adoptar como principio a seguir en materia de calidad educativa, este deberá ser socializado y adoptado como un resultado del conceso de la comunidad que conforman ambas escuela.

5:3 Administración bajo el enfoque de liderazgo.

Ya se ha analizado con amplitud los diversos enfoques administrativos, así como también los diversos conceptos y corrientes de lo que se percibe por calidad educativa. De forma general y empírica se intuye que el tipo de administración ejercida por el responsable de la gestión educativa influye en la calidad de los servicios ofrecidos en el centro escolar.

Por lo tanto, es preciso para esta investigación; visualizar al director realizando su tarea administrativa desde un enfoque moderno, eficaz y eficiente, que le permita brindar una educación de calidad, esto solamente será posible si el responsable de la gerencia educativa lo ejecuta desde el ángulo del liderazgo moderno; esto es importante ya que el reconocimiento y la atención que se está generando en torno al recurso humano y su administración en la actualidad; está adquiriendo importancia en las organizaciones modernas. Eso hace necesario la existencia de un liderazgo altamente eficiente que pueda asegurar condiciones favorables de trabajo que garanticen el logro de los objetivos de las escuelas.

En este orden de ideas las organizaciones en el contexto global, han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno. El rendimiento humano es indispensable para el funcionamiento de una organización, por ello las acciones del líder deben estar dirigidas específicamente a la gestión de los recursos humanos como una estrategia fundamental para el éxito.

Un administrador de la escuela debe ser un líder. Un ser capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un gerente líder debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en

diferentes circunstancias, además de conocer los rasgos de la planificación estratégica situacional, para poder actuar acertadamente.

John Maxwell (1993) sostiene que, el director líder es líder, sólo si, tiene seguidores. Es decir, si el grupo humano al que dirige lo reconoce como tal. Si ellos creen en él aceptarán ser dirigidos, lo cual genera una fluidez laboral en la que el líder podrá organizar y asignar tareas que serán realizadas con eficiencia y eficacia. Sin embargo, es importante acotar que cuando se trabaja con personas se debe atender el desarrollo del individuo como un todo, ya que éste es un ser con capacidades y potencialidades que deben ser estimuladas.

En el siglo XXI, los nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros para imponer comportamientos predecibles que inhiben la creatividad e iniciativa de éstos, que asegure el aumento de la productividad y rentabilidad a corto plazo. Esa noción de organización como un todo que los gerentes hacían funcionar, desarrollada entre 1905 y 1917 con Frederick Taylor, comienza a decaer y da paso a otros estudios que relacionan la gerencia con el liderazgo, creando así una serie de teorías que plantean la necesidad de clarificar los elementos implícitos en estos dos conceptos, necesarios para el buen funcionamiento de cualquier organización.

También las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad de que las organizaciones interactúen con y en el entorno para transformarlo a través de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad y la información y conocimientos compartidos que permitirán desarrollar liderazgos con mayor capacidad de generar y administrar cambios (Carrasco, 1999); por lo tanto la empresa será un centro de orientación y dirección estratégica que debe abrir múltiples caminos con estrategias viables y propositivas.[59]

[59]Carrasco, Juan. (1999). Líderes para el próximo siglo. Revista Venezolana de Gerencia. Año 4 (N° 8). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia. Pp 101-107.

“De esta manera el gerente se convierte en el elemento dinámico de las empresas, para que puedan producir eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan responder a los objetivos declarados por la empresa y no a los objetivos que sus miembros quieran declarar, de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas. Así, la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de gerentes como líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas y riesgos y respaldarlos cuando fallan”. (Adair, 1990).

La genuina administración moderna, no se trata únicamente de emitir órdenes bajo las cuales los subordinados se tienen que regir, sino de desarrollar “el arte de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos”. La relación entre liderazgo y gerencia y la evolución que estos conceptos han tenido por el constante clima de competencia internacional e incertidumbre a los que se enfrentan la industria y el comercio, han llevado a las empresas a redefinir su visión, misión, objetivos, estructura, procesos y producción sobre la base de que tanto el liderazgo como la gerencia tienen un terreno común que es necesario considerar para tomar decisiones adecuadas en situaciones determinadas. Las organizaciones demandan de una nueva generación de gerentes que tengan capacidad para retar los procesos, inspiración para compartir una visión, así como capacitar a otros para la acción (Carrasco, 1999).

A medida que avanza el siglo XXI la necesidad de una competencia en mercados discontinuos, unida a cambios constantes y complejos se hace más evidente. La gerencia y el liderazgo deben unir sus caminos para conquistar nuevos terrenos y hacer de la empresa un centro de decisión y orientación estratégica (López, 2003), que asegure la viabilidad de ésta en contextos dinámicamente competitivos.[60]

[60]López Pino, Carmen (2003). “Las relaciones laborales vistas a través de las opciones estratégicas de los actores”. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8, N° 23. Facultad de Ciencias Económicas

Se debe aclarar que liderazgo y gerencia no son conceptos iguales, pero en términos administrativos deben ir juntos, de tal forma que ofrezcan patrones diferentes de cómo podría ser el futuro; así como nuevas formas de dirigir y hacer negocios ya que los “méritos” para ser un buen gerente o líder no se ganan con una fase de entrenamiento, un cambio de actitud o porque es “natural” tener ciertas características que lo distinguen de otros. Estos conceptos involucran a otras personas, por lo tanto, los seguidores buscan en el gerente-líder o en el líder-gerente capacidades y habilidades que puedan generar respuestas en el momento adecuado, acciones específicas para tomar decisiones y resolver problemas, además de crear una visión de lo que la organización debe ser a fin de dirigirla en ese sentido, introduciendo los cambios que sean necesarios hacer.

En la sociedad moderna el liderazgo tiene características que implican cambio, sentido de dirección, trabajo de equipo, inspiración, ejemplo y aceptación de parte de los demás; las cuales son relevantes para la gerencia a todos los niveles (Adair, 1990). Por tal razón éste se convierte en una parte importante de la gerencia que ha llevado a tratar de definir su naturaleza desde varios puntos de vista; de allí que existan muchos autores que lo conceptualizan como “proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos” (Davis y Newstrom, 2002) o como el “proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (Stoner y Freeman, 1995).

Basados en lo anterior el equipo investigador propone que los directores de ambas escuelas, logren gerenciar sus instituciones desde el enfoque del liderazgo, para lo cual se sugiere que tomen en cuenta los cinco principios abordados en esta investigación, los que son parte del perfil del responsable de administrar los centros educativos, estos principios se define a continuación:

1) **Influencia:** El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores.

---

y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Pp 96-427.

2) **Integridad:** El diccionario Websters define la palabra integridad como «…el estado de estar completo, no dividido». Cuando tengo integridad, mis palabras y mis obras coinciden. Soy quien soy no importa dónde estoy o con quien estoy. Las personas con integridad no tienen nada que esconder ni nada que temer. Sus vidas son libros abiertos. La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos. La integridad amalgama el decir, el pensar y el actuar para formar una persona completa, de manera que no es permisible a ninguno de estos aspectos estar fuera de sincronía. La integridad nos une interiormente y forja en nosotros un espíritu de contentamiento. No permitirá a nuestros labios violar el corazón.

3) **La actitud:** Es la disposición que posee un líder y que le ayuda a influir en los demás, es su sello personal, su estilo particular y único. Para muchos es conocido que los grandes líderes saben que una actitud correcta crea la atmósfera adecuada para que su personal respondan bien. Walt Emerson dijo: «lo que está atrás de nosotros y lo que está delante de nosotros son cosa insignificantes comparadas con lo que está dentro de nosotros». Según Maxwell las actitudes determinan lo que vemos y como manejamos nuestros sentimientos. Estos dos factores determinan en gran medida el éxito de los administradores.

4) **Visión:** La visión en un líder llega a ser la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Con visión, el líder cumple una misión, el personal se contagia de su espíritu y comienzan a levantarse también junto al líder.

5) **Desarrollo del personal:** El crecimiento y desarrollo de la gente es el más alto llamamiento del liderazgo, pero su liderazgo depende de los que están más cerca de él. Nicolás Maquiavelo dijo: El método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor. Las personas que tienen cierta responsabilidad de líderes deben seguir creciendo personalmente y provocar crecimiento en sus organizaciones. A pesar de todos los problemas que surgen en el desarrollo de personal, dos

hechos son ciertos. Primero, solo cuando desarrollamos un equipo triunfamos continuamente.

Como un resumen de las propuestas fruto de esta investigación el equipo investigador desea resumirlas en esta breve conclusión: la escuela de hoy, inmersa en un mundo globalizado, requiere urgentemente adoptar medidas que la ubiquen como una organización inteligente, para ello conscientemente, su accionar educativo deberá estar enmarcado en tres elementos básicos tales como:

1) El Pensamiento Sistémico,
2) El Enfoque Organizacional y
3) una administración basada en competencias y en el liderazgo.

Ello solamente será posible si:

1) Se define el enfoque gerencial de ambas instituciones educativas, bajo la modalidad de la Gerencia Administrativa.

2) La adopción consensuada de un enfoque de calidad educativa basada en la pertinencia a las realidades socioculturales de los Centros Educativos.

3) Y finalmente, que el responsable de la gestión educativa, administre la escuela bajo el enfoque de un estilo de liderazgo con capacidad para delegar; que tome en cuenta su entorno y promueva la potenciación de las variadas capacidades de sus equipos, facilitando así el desarrollo profesional de sus docentes y personal administrativos.

Para este equipo es un honor realizar este aporte. Dios le bendiga

BIBLIOGRAFIA

Libros:

1. Adair, John (1990). Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Editorial Legis. Colombia.

2. Aguilar Avilés, Gilberto. Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al Pasado de La Educación en El Salvador. Documento 1. Ministerio de El Salvador. Gobierno de El Salvador.

3. Carrasco, Juan. (1999). Líderes para el próximo siglo. Revista Venezolana de Gerencia. Año 4 (N° 8). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia.

4. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill.

5. Dewey, 1934; 1938.

6. Fred, R. David. La Gerencia Estratégica. Legis Editores. Colombia. 1988.

7. García González, Concepción, Teorías de la administración. Curso de liderazgo. Documento de apoyo -Trabajo en Equipo y Solución de Problemas.

8. González, Froilán. Material de Apoyo de la asignatura de Gerencia Educativa.

9. González, María Teresa. (coord.). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos. Pearson Educación, S.A. España. 2003.

10. Informe de seguimiento de la Educación para Todos en el mundo 2000.Entender que es la calidad educativa.

11. Koontz y Weilhrich. (1999). Función de la tarea administrativa. En Administración: una perspectiva global. 11ª. Edición.

12. López Pino, Carmen (2003). “Las relaciones laborales vistas a través de las opciones estratégicas de los actores”. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8, N° 23. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

13. Mavarez Sonia, Gladis Hernández, Reyes Moraima y Emilia Cuenca, pág.1) Centro de Educación e Investigaciones Pedagógicas CEDIP). Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia.

14. Maxwell, John C. Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe. Nashville, TN.USA. 12ª impresión. 1993.

15. McKinsey & Company. 2006-2007

16. Mûnch, L. et al. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México: Trillas.

17. Nassif, Ricardo. OEI. Sistemas Educativos Nacionales. El Sistema Educativo en América Latina, 1984.

18. Pérez Juste, y otros. (2000). Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación. Narcea. Madrid.

19. Ramírez, Marbelis. Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVIII, núm. 1, enero-marzo, 2012, pp. 89-98, Universidad del Zulia Venezuela.

20. Robbins, Stephen P. y A, David, Fundamentos de Administración Conceptos y Aplicaciones De Cenzo Editorial Prentice Hall.

Revistas:

21. Revista Electrónica. Volumen 10, Número 1, Año 2010, ISSN 1409-4703. “Actualidades Investigativas en Educación”.

22. Revista Enfoques Educacionales 7 (1): 12, 2005 Enrique Delpiano 2058, Providencia, Santiago E-mail: rblanco@unesco.cl

23. Revista Española de pedagogía año LXIII, n.º 232, septiembre-diciembre 2005.

24. Revista Mexicana de Investigación Educativa. enero-marzo 2008, VOL. 13, num. 36.

25. Visión Educativa. IUNAES Vol. 6, No. 13 Abril de 2012 a Septiembre de 2012.

26. World Data on Education. 6th edition 2006

Sitios Webb

27. Albornoz, Marcelo E. (2005). ¿Calidad educativa significa lo mimos para todos los actores escolares? http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/347332

28. Delors, Jacques .La educación encierra un tesoro. Disponible en World Wide Web: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF.

29. F. W. Taylor: Principios de dirección científica, Management (1891)

30. http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal

31. http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/

32. http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion empresas.shtml#ixzz3BLZlo2Fm

ANEXOS

MATRIZ DE CONGRUENCIA

PRESENTACION DEL TEMA	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
El enfoque gerencial y la calidad educativa, durante el año 2013 en los Centros Escolares "Casto Valladares" y "Santos Novoa" de los distritos 04-04 y 04-05 respectivamente; ubicados en el municipio de San Juan Opico, departamento de la Libertad".	¿Cuál es el enfoque gerencial y el de la calidad educativa, durante el año 2013, en los Centros Escolares "Casto Valladares" y "Santos Novoa" de los distritos 04-04 ubicados en el municipio de San Juan Opico, departamento de la Libertad; durante?	***GENERAL:*** Definir el enfoque gerencial y el de la calidad educativa, durante el año 2013, en los Centros Escolares "Casto Valladares" y "Santos Novoa" de los distritos 04-04 y 04-05, ubicados en el municipio de San Juan Opico, departamento de la Libertad.	El enfoque administrativo ejercido por el director, influye en la calidad educativa.	**Variable Independiente** El enfoque gerencial.	Define la línea gerencial con el que el director está administrando la institución educativa.	1. Tipo de administración. 2. Formación administrativa del director.
				Variable Dependiente La concepción de calidad educativa.	Se refiere al concepto que se entiende por lo que es calidad educativa en las instituciones.	1. Dominio de enfoques en cuanto a calidad educativa.

	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	CONCEPTUAL	INDICADORES
	1). Enunciar el enfoque administrativo que ejerce la dirección de los centros educativos Casto Valladares y Santos Novoa. 2). Describir la concepción del enfoque en cuanto a calidad educativa se refiere en ambos centros educativos.	El enfoque administrativo tradicional inhibe el adecuado desempeño eficiente del director como gestor de la escuela.	**Variable Independiente** La administración tradicional	La administración basada en los principios de Taylor y Fayol.	1. Dominio de los principios administrativos de Taylor y Fayol.
			Variable Dependiente Desempeño eficiente del director	Se refiere a la acción administrativa del responsable de la dirección del centro educativo.	1. Efectos positivos de administración por parte del director.
		El concepto de la calidad educativa en las instituciones	**Variable Independiente** El concepto de calidad educativa.	Se refiere a que se entiende en la escuela por lo que es calidad educativa.	1. El concepto de calidad educativa aplicado.

		no responde a las demandas que la nueva sociedad les exige a los alumnos.	**Variable Dependiente** Demandas de la nueva sociedad hacia los alumnos.	Se refiere a la exigencia que los alumnos de hoy reciben de parte de la sociedad.	1. La calidad educativa aplicada en los procesos educativos son pertinentes a las exigencias de la sociedad.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

(Edición docentes)

Le agradecemos su tiempo y disposición al desarrollar esta encuesta, su respuesta es valiosa para nuestra investigación y es de carácter confidencial. Seleccione la respuesta según la siguiente tabla de valoración y marque con una "X" en el espacio en blanco según crea conveniente.

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

No	ITEMS	1	2	3	4
1	Siente usted apoyo de la dirección en las actividades propias de la docencia.				
2	Ha observado si el director es invitado/a a reuniones organizadas por diversas instituciones de la comunidad.				
3	Percibe usted en el alumnado respeto hacia el director/a.				
4	Observa usted que en las reuniones la mayoría busca la opinión del director/a.				
5	Percibe usted si las recomendaciones u órdenes que da el director/a se cumplen.				
6	Observa usted que la figura del director/a es el de una persona que actúa igual sin importar el lugar y las personas con que se relacione.				
7	Para usted lo que el/la director/a hace está de acuerdo con lo que dice.				
8	Para usted el director/a es un ejemplo a seguir en su accionar.				
9	Observa usted que el director actúa conforme a los valores que posee.				
10	Observa usted si la figura del director/a genera respeto en el alumnado.				
11	Percibe usted si la figura del director/a genera confianza en el alumnado.				
12	Percibe usted que el directo/a es abierto/a a los cambios que exige la nueva sociedad.				
13	El director/a promueve la mejora permanente en la escuela en todos los ámbitos educativos.				
14	Cuando el director/a preside una reunión mantiene su porte de liderazgo entre el equipo.				
15	Ante las dificultades que se presentan por conflictos internos, el director/a se mantiene sereno/a y su proceder es equilibrado.				
16	Percibe usted si el director/a, se interesa en formar a otros docentes como líderes.				
17	Observa usted si el director/a, comparte los méritos con el equipo en los eventos exitosos.				
18	Participa usted junto a sus compañeros en el diseño y el logro de metas institucionales trazadas por la dirección.				
19	Las planificaciones a nivel administrativo que realizan están diseñadas para alcanzar las metas planteadas en la visión institucional				
20	La escuela prepara a los estudiantes con las competencias para responder a las nuevas exigencias de un mundo globalizados				
21	La planificación del accionar de la escuela toma en cuenta la comunidad educativa.				
22	El/la directora/a motiva constantemente a la comunidad educativa al logro de las metas educativas propuestas yendo al frente de las mismas.				
23	El equipo docente está motivado a entregar más del tiempo reglamentado para				

	avanzar en el logro de los objetivos institucionales.				
24	Percibe usted que el director/a actúa de acuerdo a la visón que tiene de la escuela.				
25	Percibe usted que el director/a, tiene un buen concepto de su equipo docente, ya que permite la participación del 100% de docentes que conforman el equipo.				
26	Usted se siente incentivado por el director/a a superarse profesionalmente; ya sea por su forma de actuar o de conducirse como profesional.				
27	Observa usted que el director/a, se interesa en las personas.				
28	Siente usted que la presencia del director le genera comodidad, tranquilidad y compromiso dentro su rol como docente.				
29	Percibe usted unidad en el equipo docente.				
30	A observado si el director propicia las condiciones para que el personal docente y administrativo del CE. busque maneras para seguirse actualizando o preparándose académicamente.				

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

(Edición alumnos)

Le agradecemos su tiempo y disposición al desarrollar esta encuesta, su respuesta es valiosa para nuestra investigación y es de carácter confidencial. Seleccione la respuesta según la siguiente tabla de valoración y marque con una "X" en el espacio en blanco según crea conveniente.

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

No	ITEMS	1	2	3	4
1	Siente usted apoyo de la dirección en las actividades educativas.				
2	Ha observado si el director es invitado/a a reuniones organizadas por diversas instituciones de la comunidad como la alcaldía PNC, clínica, etc.				
3	Percibe usted en el alumnado respeto hacia el director/a.				
4	Observa usted que en las reuniones la mayoría busca la opinión del director/a.				
5	Percibe usted si las recomendaciones u órdenes que da el director/a se cumplen.				
6	Observa usted que la figura del director/a es el de una persona que actúa igual sin importar el lugar y las personas con que se relacione.				
7	Para usted lo que el/la director/a hace está de acuerdo con lo que dice.				
8	Para usted el director/a es un ejemplo a seguir en su accionar.				
9	Observa usted que el director actúa conforme a los valores que posee.				
10	Observa usted si la figura del director/a genera respeto en el alumnado.				
11	Percibe usted si la figura del director/a genera confianza en el alumnado.				
12	Percibe usted que el directo/a es abierto/a a los cambios que exige la nueva sociedad.				
13	El director/a promueve la mejora permanente en la escuela en todos los ámbitos educativos.				
14	Cuando el director/a preside una reunión mantiene su porte de liderazgo.				
15	Ante las dificultades que se presentan por conflictos internos, el director/a se mantiene sereno/a y su proceder es equilibrado.				
16	Percibe usted si el director/a, se interesa en capacitar a otros a otros profesores.				
17	Observa usted si el director/a, comparte los méritos con todos los alumnos en los eventos exitosos.				
18	Participa usted junto a sus compañeros en el diseño y el logro de metas de la escuela.				
19	Las planificaciones a nivel administrativo que realizan están diseñadas para alcanzar las metas planteadas en la visión de la escuela.				
20	La escuela lo prepara a usted con las habilidades para responder a las nuevas exigencias de la sociedad actual.				
21	La planificación de la escuela toma en cuenta a los padres y alumnos.				
22	El/la directora/a motiva constantemente a la comunidad educativa al logro de las metas educativas propuestas yendo al frente de las mismas.				
23	El alumnado está motivado a entregar más del tiempo de clases para avanzar en el logro de los objetivos de la escuela.				
24	Percibe usted que el director/a actúa de acuerdo a la visón que tiene de la				

	escuela.				
25	Percibe usted que el director/a, tiene un buen concepto de su equipo docente, ya que permite la participación del 100% de docentes que conforman el equipo.				
26	Observa usted que el director/a, motiva a los profesores a superarse profesionalmente.				
27	Observa usted que el director/a, se interesa en las personas.				
28	Siente usted que la presencia del director le genera comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la escuela.				
29	Percibe usted unidad en el equipo docente.				
30	Ha observado si el director propicia las condiciones para que el personal docente y administrativo de la escuela busque maneras para seguirse actualizando o preparándose académicamente.				

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

(Edición director/a)

Le agradecemos su tiempo y disposición al desarrollar esta encuesta, su respuesta es valiosa para nuestra investigación y es de carácter confidencial. Seleccione la respuesta según la siguiente tabla de valoración y marque con una "X" en el espacio en blanco según crea conveniente.

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

No	ITEMS	1	2	3	4
1	Siente usted apoyo del equipo de profesores en las actividades propias de la docencia.				
2	Es usted invitado/a a reuniones organizadas por diversas instituciones de la comunidad.				
3	Percibe usted en el alumnado respeto hacia usted.				
4	Observa usted que en las reuniones la mayoría busca la opinión suya.				
5	Percibe usted si las recomendaciones u órdenes que usted da se cumplen.				
6	Usted es una persona que actúa igual sin importar el lugar y las personas con que se relacione.				
7	Lo que usted hace está de acuerdo con lo que dice.				
8	Considera que usted es un ejemplo a seguir en su accionar personal y académico.				
9	Observa usted que el director actúa conforme a los valores que posee.				
10	La figura del director/a genera respeto en el alumnado.				
11	Percibe usted si la figura del director/a genera confianza en el alumnado.				
12	Percibe usted que el directo/a es abierto/a a los cambios que exige la nueva sociedad.				
13	El director/a promueve la mejora permanente en la escuela en todos los ámbitos educativos.				
14	Cuando el director/a preside una reunión mantiene su porte de liderazgo entre el equipo.				
15	Ante las dificultades que se presentan por conflictos internos, usted se mantiene sereno/a y su proceder es equilibrado.				
16	Se interesa usted en formar a otros docentes como líderes.				
17	El director/a, comparte los méritos con el equipo en los eventos exitosos.				
18	Participan con usted los docentes en el diseño y el logro de metas institucionales trazadas por la dirección.				
19	Las planificaciones a nivel administrativo que realizan están diseñadas para alcanzar las metas planteadas en la visión institucional				
20	La escuela prepara a los estudiantes con las competencias para responder a las nuevas exigencias de un mundo globalizados				
21	La planificación del accionar de la escuela toma en cuenta la comunidad educativa.				
22	El/la directora/a motiva constantemente a la comunidad educativa al logro de las metas educativas propuestas yendo al frente de las mismas.				
23	El equipo docente está motivado a entregar más del tiempo reglamentado para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.				

24	Considera usted que actúa de acuerdo a la visón que tiene de la escuela.				
25	Usted tiene un buen concepto de su equipo docente, y permite la participación del 100% de docentes que conforman el equipo.				
26	Usted incentiva a su equipo a superarse profesionalmente.				
27	Se interesa usted en las personas.				
28	Siente usted que su presencia tanto en el equipo docente como en el alumnado genera comodidad, tranquilidad y compromiso.				
29	Percibe usted unidad en el equipo docente.				
30	Considera que usted propicia las condiciones para que el personal docente y administrativo del CE. busque maneras para seguirse actualizando o preparándose académicamente.				

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

(Edición padres y madres de familia)

Le agradecemos su tiempo y disposición al desarrollar esta encuesta, su respuesta es valiosa para nuestra investigación y es de carácter confidencial. Seleccione la respuesta según la siguiente tabla de valoración y marque con una "X" en el espacio en blanco según crea conveniente.

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

No	ITEMS	1	2	3	4
1	Siente usted apoyo de la dirección en las actividades de sus hijos.				
2	Ha observado si el director es invitado/a a reuniones organizadas por diversas instituciones de la comunidad. Como la alcaldía, la PNC, u otras.				
3	Percibe usted en el alumnado y el personal docentes respeto hacia el director/a.				
4	Observa usted que en las reuniones la mayoría busca la opinión del director/a.				
5	Percibe usted si las recomendaciones u órdenes que da el director/a se cumplen.				
6	Observa usted que la figura del director/a es el de una persona que actúa igual sin importar el lugar y las personas con que se relacione.				
7	Para usted lo que el/la director/a hace está de acuerdo con lo que dice.				
8	Para usted el director/a es un ejemplo a seguir en su accionar.				
9	Observa usted que el director actúa conforme a los valores que posee.				
10	Observa usted si la figura del director/a genera respeto en el alumnado.				
11	Percibe usted si la figura del director/a genera confianza en el alumnado.				
12	Percibe usted que el directo/a es abierto/a a los cambios que exige la nueva sociedad.				
13	El director/a promueve la mejora permanente en la escuela en todos los ámbitos educativos.				
14	Cuando el director/a preside una reunión mantiene su porte de liderazgo entre el equipo.				
15	Ante las dificultades que se presentan por conflictos internos, el director/a se mantiene sereno/a y su proceder es equilibrado.				
16	Percibe usted si el director/a, se interesa en formar a otros docentes como líderes.				
17	Observa usted si el director/a, comparte los méritos con el equipo en los eventos exitosos.				
18	Participa usted junto a sus compañeros en el diseño y el logro de metas institucionales trazadas por la dirección.				
19	Las planificaciones a nivel administrativo que realizan están diseñadas para alcanzar las metas planteadas en la visión institucional				
20	La escuela prepara a los estudiantes con las competencias para responder a las nuevas exigencias de un mundo globalizados				
21	La planificación del accionar de la escuela toma en cuenta la comunidad educativa.				
22	El/la directora/a motiva constantemente a la comunidad educativa al logro de las metas educativas propuestas yendo al frente de las mismas.				

23	El equipo docente está motivado a entregar más del tiempo reglamentado para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.				
24	Percibe usted que el director/a actúa de acuerdo a la visón que tiene de la escuela.				
25	Percibe usted que el director/a, tiene un buen concepto de su equipo docente, ya que permite la participación del 100% de los profesores que conforman el equipo.				
26	Usted observa que el director/a motiva a los profesores a superarse profesionalmente.				
27	Observa usted que el director/a, se interesa en las personas.				
28	Siente usted que la presencia del director le genera comodidad, tranquilidad y compromiso dentro de la comunidad docente.				
29	Percibe usted unidad en el equipo docente.				
30	A observado si el director propicia las condiciones para que el personal docente y administrativo del CE. busque maneras para seguirse actualizando o preparándose académicamente.				

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

(Edición Asistentes Técnicos)

Le agradecemos su tiempo y disposición al desarrollar esta encuesta, su respuesta es valiosa para nuestra investigación y es de carácter confidencial. Seleccione la respuesta según la siguiente tabla de valoración y marque con una "X" en el espacio en blanco según crea conveniente.

1	2	3	4
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

No	ITEMS	1	2	3	4
1	Percibe usted apoyo de la dirección hacia las actividades propias de la docencia.				
2	Ha observado si el director es invitado/a a reuniones organizadas por diversas instituciones de la comunidad.				
3	Percibe usted en el alumnado respeto hacia el director/a.				
4	Observa usted que en las reuniones la mayoría busca la opinión del director/a.				
5	Percibe usted si las recomendaciones u órdenes que da el director/a se cumplen.				
6	Observa usted que la figura del director/a es el de una persona que actúa igual sin importar el lugar y las personas con que se relacione.				
7	Para usted lo que el/la director/a hace está de acuerdo con lo que dice.				
8	Para usted el director/a es un ejemplo a seguir en su accionar.				
9	Observa usted que el director actúa conforme a los valores que posee.				
10	Observa usted si la figura del director/a genera respeto en el alumnado.				
11	Percibe usted si la figura del director/a genera confianza en el alumnado.				
12	Percibe usted que el directo/a es abierto/a a los cambios que exige la nueva sociedad.				
13	El director/a promueve la mejora permanente en la escuela en todos los ámbitos educativos.				
14	Cuando el director/a preside una reunión mantiene su porte de liderazgo entre el equipo.				
15	Ante las dificultades que se presentan por conflictos internos, el director/a se mantiene sereno/a y su proceder es equilibrado.				
16	Percibe usted si el director/a, se interesa en formar a otros docentes como líderes.				
17	Observa usted si el director/a, comparte los méritos con el equipo en los eventos exitosos.				
18	Participa usted junto a sus compañeros en el diseño y el logro de metas institucionales trazadas por la dirección.				
19	Las planificaciones a nivel administrativo que realizan están diseñadas para alcanzar las metas planteadas en la visión institucional				
20	La escuela prepara a los estudiantes con las competencias para responder a las nuevas exigencias de un mundo globalizados				
21	La planificación del accionar de la escuela toma en cuenta la comunidad educativa.				
22	El/la directora/a motiva constantemente a la comunidad educativa al logro de las metas educativas propuestas yendo al frente de las mismas.				
23	Percibe usted si el equipo docente está motivado a entregar más del tiempo				

	reglamentado para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.				
24	Percibe usted que el director/a actúa de acuerdo a la visón que tiene de la escuela.				
25	Percibe usted que el director/a, tiene un buen concepto de su equipo docente, ya que permite la participación del 100% de docentes que conforman el equipo.				
26	Usted percibe si el director/a incentiva a su equipo docente a superarse profesionalmente; ya sea por su forma de actuar o de conducirse como profesional.				
27	Observa usted que el director/a, se interesa en las personas.				
28	Siente usted que la presencia del director le genera comodidad, tranquilidad y compromiso dentro su rol como docente.				
29	Percibe usted unidad en el equipo docente.				
30	A observado si el director propicia las condiciones para que el personal docente y administrativo del CE. busque maneras para seguirse actualizando o preparándose académicamente.				

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCION DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

TEMA: Enfoque gerencial y la calidad educativa.

1) Toda organización necesita tener un enfoque administrativo, que le permita cumplir con sus objetivos haciendo un uso eficiente y eficaz de sus recursos. ¿de los cuatro enfoques abajo mostrados, cuál considera que es el enfoque administrativo que la dirección de la escuela utiliza en si gestión?

Enfoques:

a) Enfoque clásico o tradicional de la administración,
b) La teoría del comportamiento,
c) El enfoque neoclásico de la administración y
d) Las modernas teorías de administración.

2) ¿Cuáles serían algunas sugerencias que daría para mejorar y hacer efectiva la administración de la escuela?

3) La calidad en los servicios prestados de toda institución es un punto vital, como considera esta aseveración y qué aplicación tiene para esta escuela.

4) La nueva sociedad exige nuevas habilidades y cualidades en los estudiantes, ¿Cuáles habilidades y cualidades considera que deben tener los estudiantes a egresar de la escuela?:

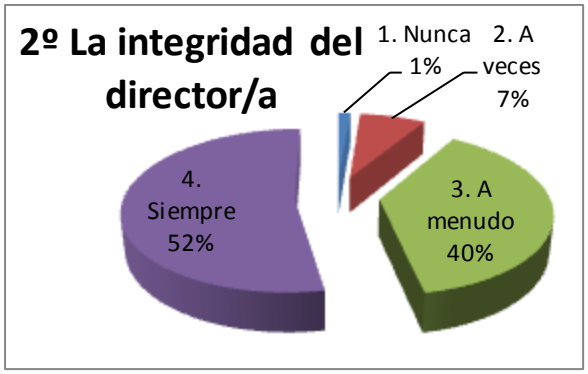
5) ¿Cuál es para usted los que entiende por calidad educativa?

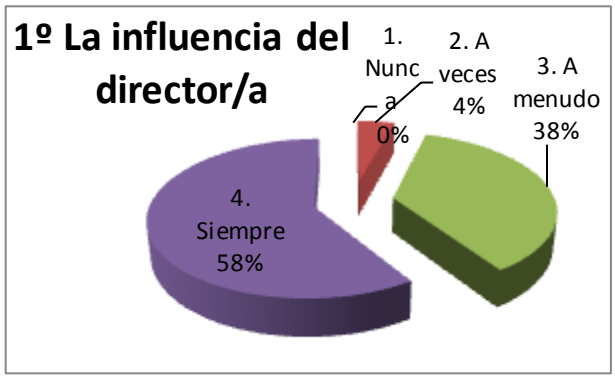
6) ¿Qué ajustes recomendaría realizar en la escuela para mejorar la calidad educativa?:

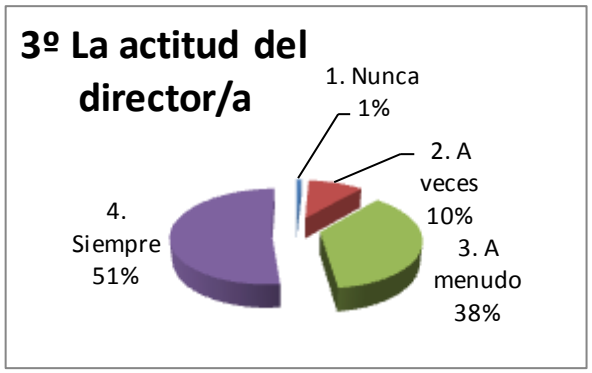
7) ¿Cuál es la metodología para la elaboración del PEI y del PEA de la escuela?

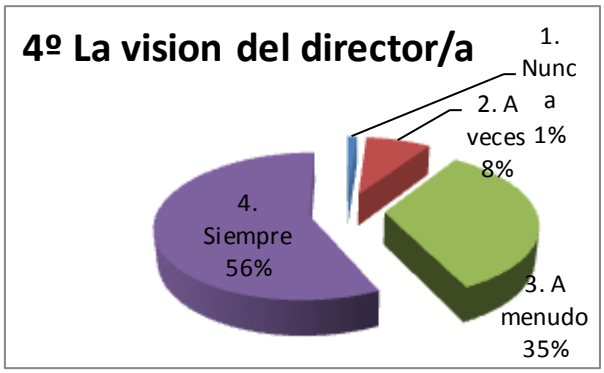
Graficas

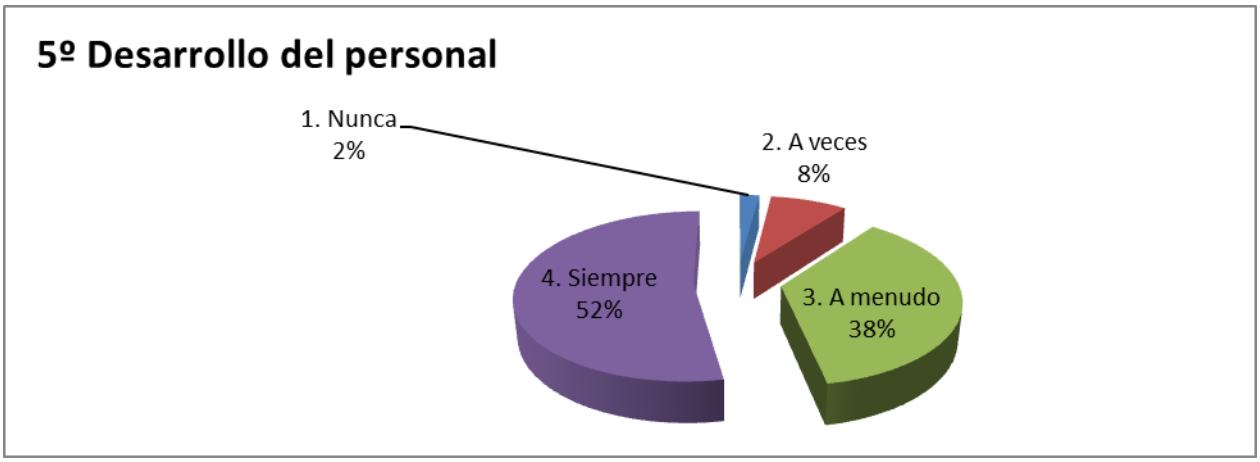
4.1 RESULTADOS DE LA CONSULTA HECHA A LOS DOCENTES. (40)



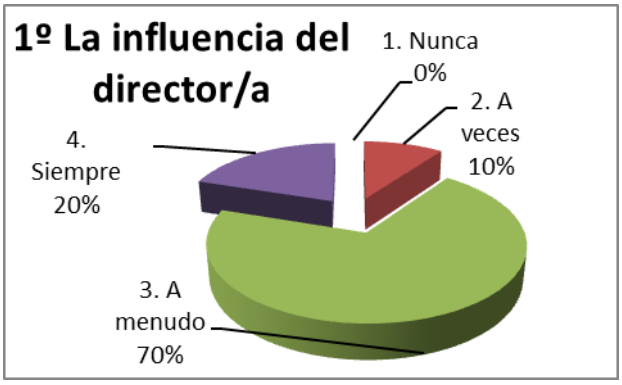


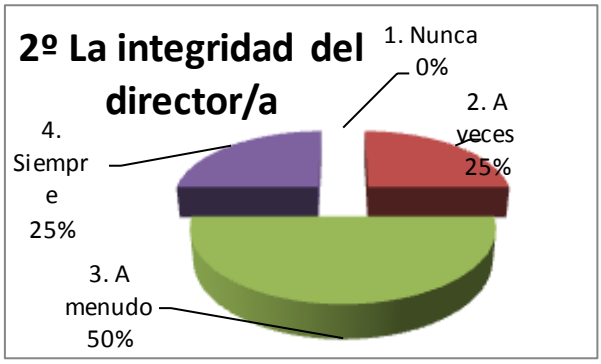


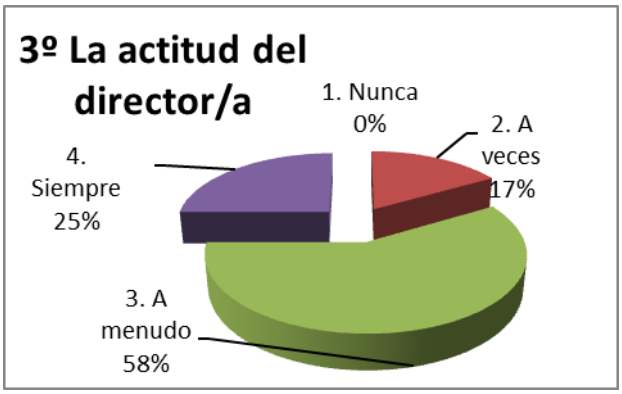


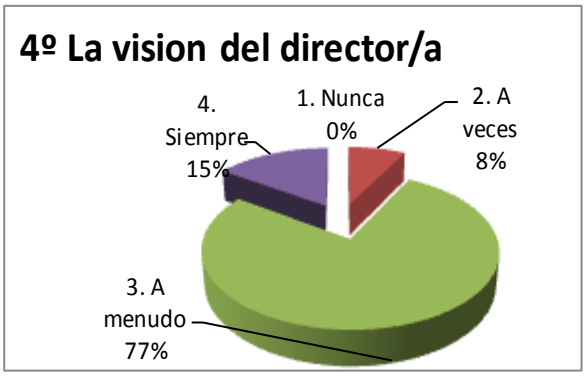


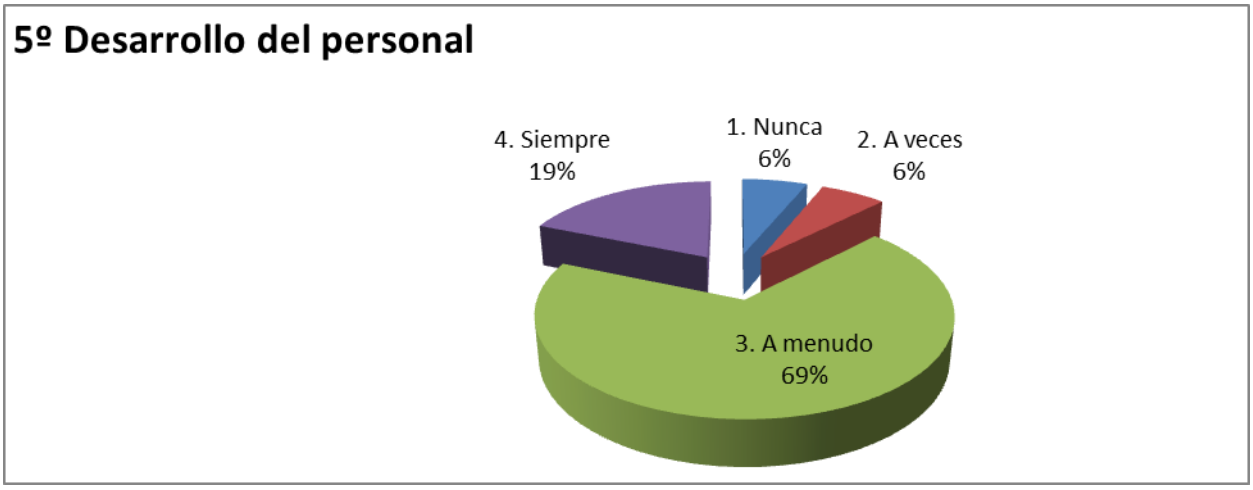
4.2 RESULTADOS DE LA CONSULTA HECHA A LOS DIRECTORES. (2)



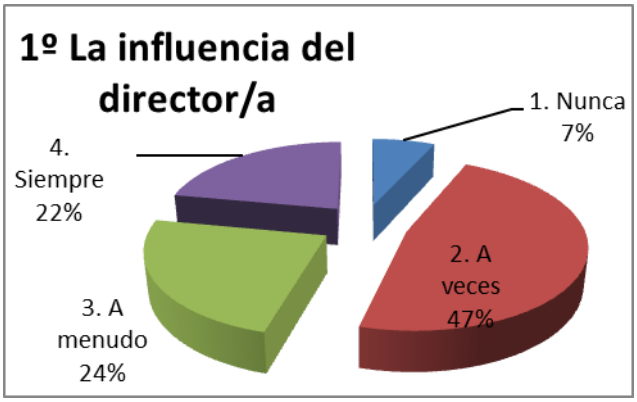


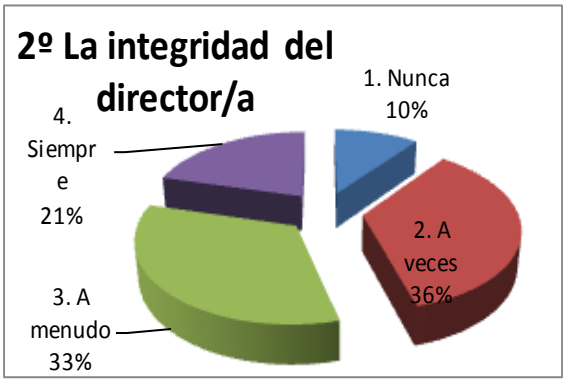


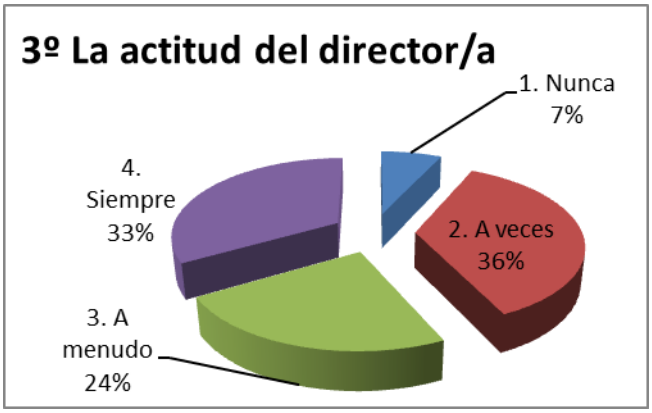


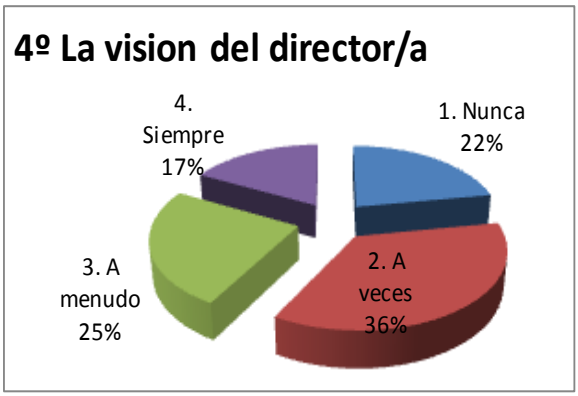


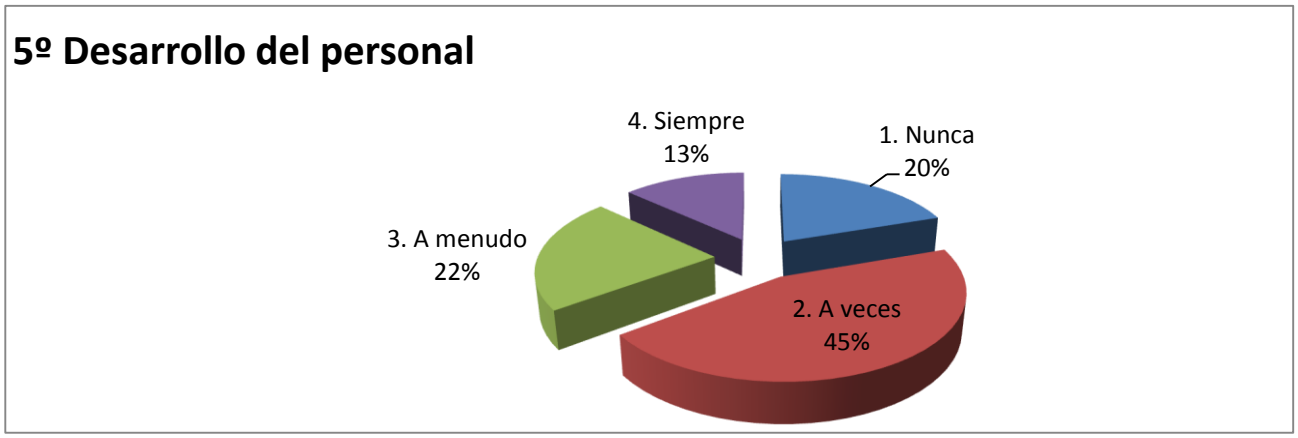
4.3 RESULTADOS DE LA CONSULTA A LOS PADRES/MADRES MIEMBROS DEL CDE. (12)



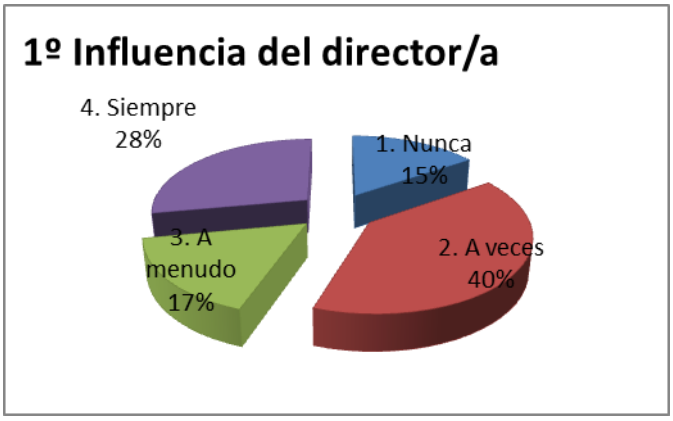


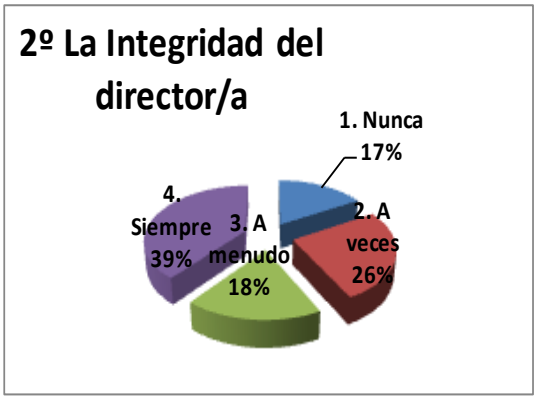


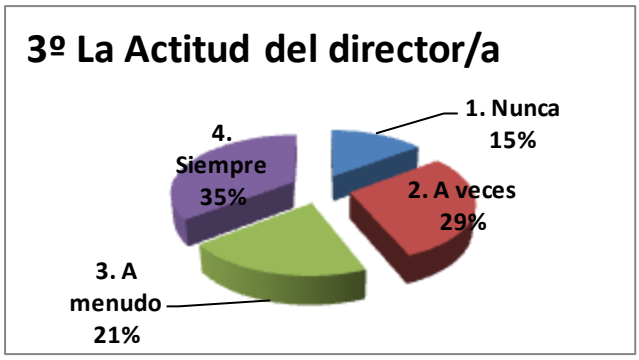


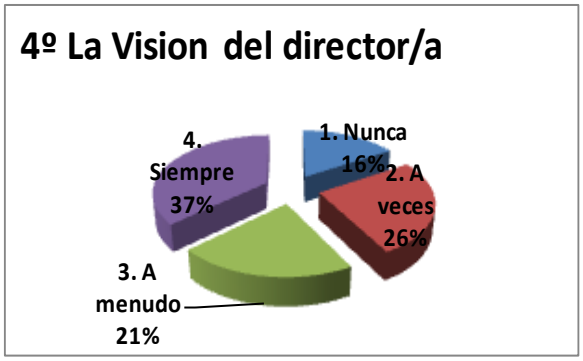


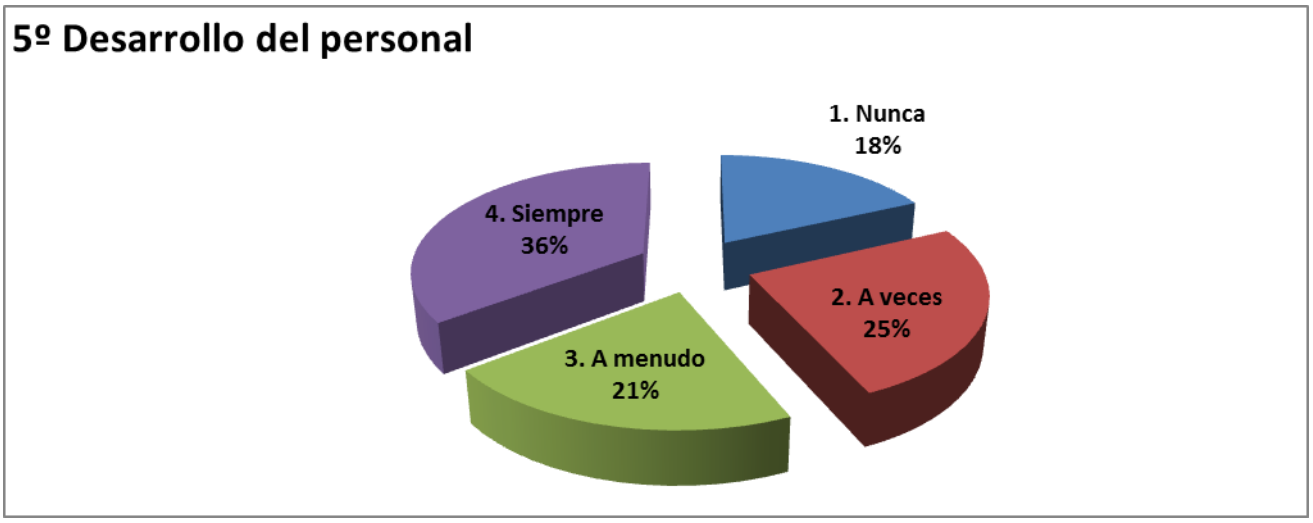
4.4 RESULTADOS DE LA CONSULTA A LOS ESTUDIANTES. (297)



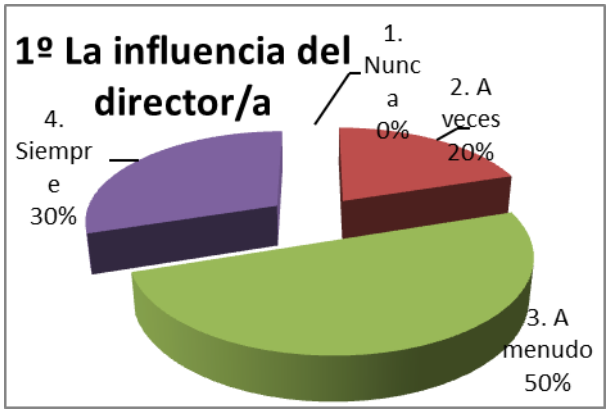


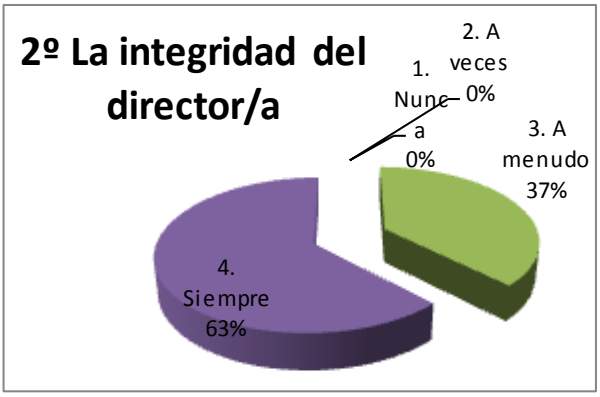


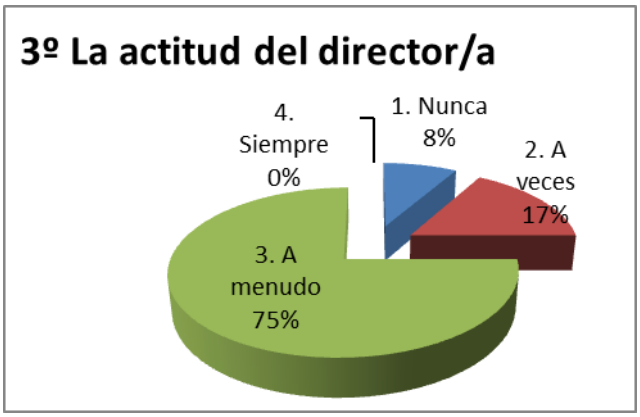


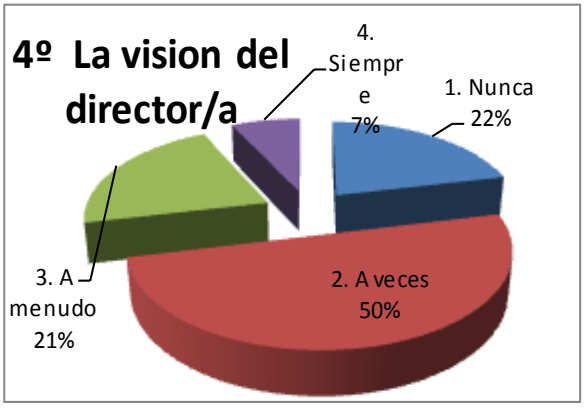


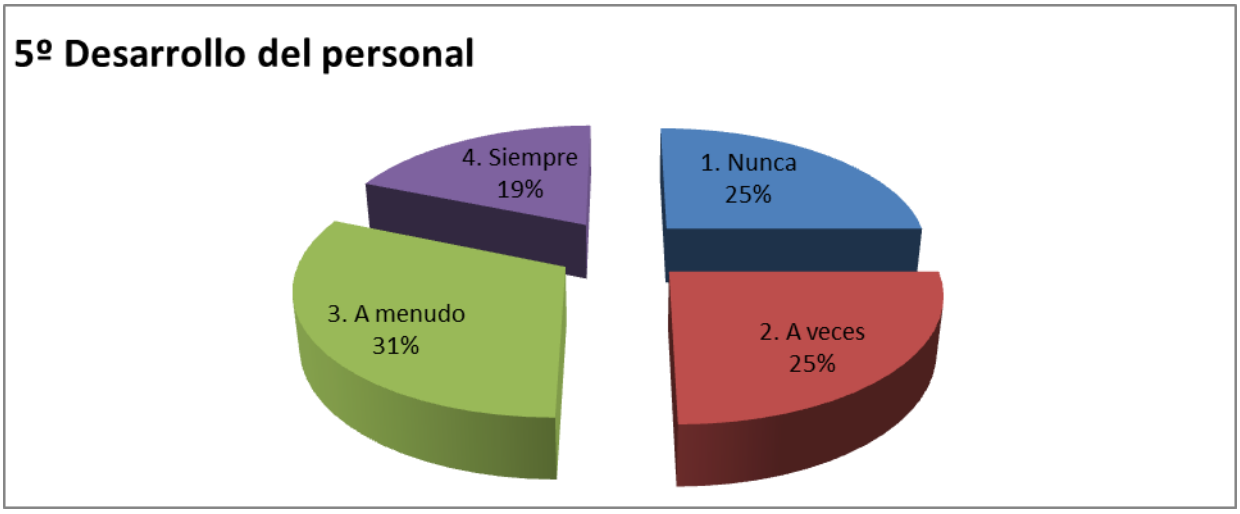
4.5 RESULTADOS DE LA CONSULTA A LOS ASISTENTES TECNICOS (2)









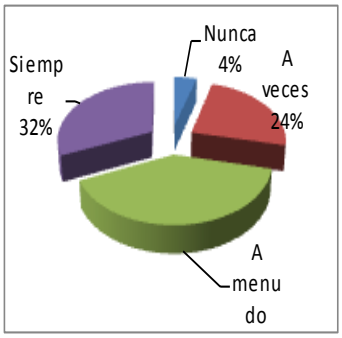


4.6 CONCLUSIONES:

Cuadros de análisis Consolidados por cada principio del perfil de liderazgo.

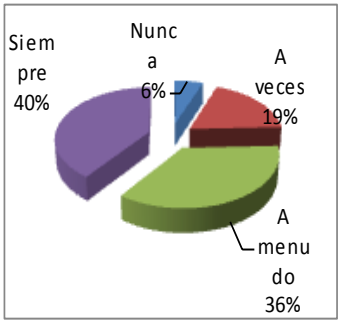
1º LA INFLUENCIA DE LOS DIRECTORES

ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	0%	4%	38%	58%
Alumnos	15%	40%	17%	28%
Directores	0%	10%	70%	20%
Padres/Madres	7%	47%	24%	22%
Asistentes Tec.	0%	20%	50%	30%
Promedios:	**4%**	**24%**	**40%**	**32%**



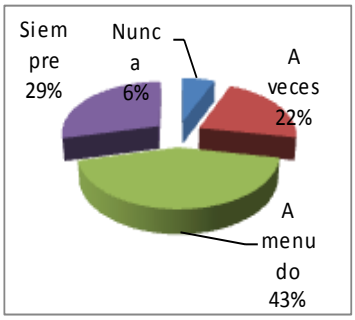
2º LA INTEGRIDAD DE LOS DIRECTORES

ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	1%	7%	40%	52%
Alumnos	17%	26%	18%	39%
Directores	0%	25%	50%	25%
Padres/Madres	10%	36%	33%	21%
Asistentes Tec	0%	0%	37%	63%
Promedios:	**6%**	**19%**	**36%**	**40%**



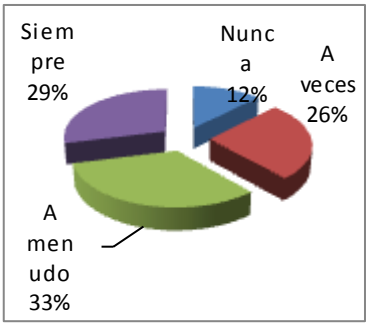
3º LA ACTITUD DE LOS DIRECTORES

ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	1%	10%	38%	51%
Alumnos	15%	29%	21%	35%
Directores	0%	17%	58%	25%
Padres/Madres	7%	36%	24%	33%
Asistentes Tec.	8%	17%	75%	0%
Promedios:	**6%**	**22%**	**43%**	**29%**



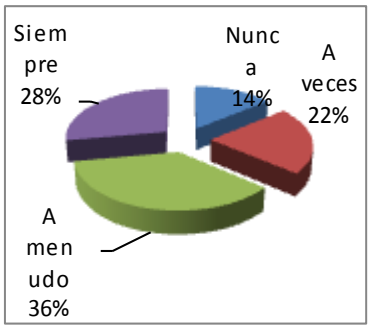
4º LA VISIÓN DE LOS DIRECTORES

ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	1%	8%	35%	56%
Alumnos	16%	26%	21%	37%
Directores	0%	8%	58%	25%
Padres/Madres	22%	36%	25%	17%
Asistentes Tec	22%	50%	21%	7%
Promedios:	**12%**	**26%**	**32%**	**28%**

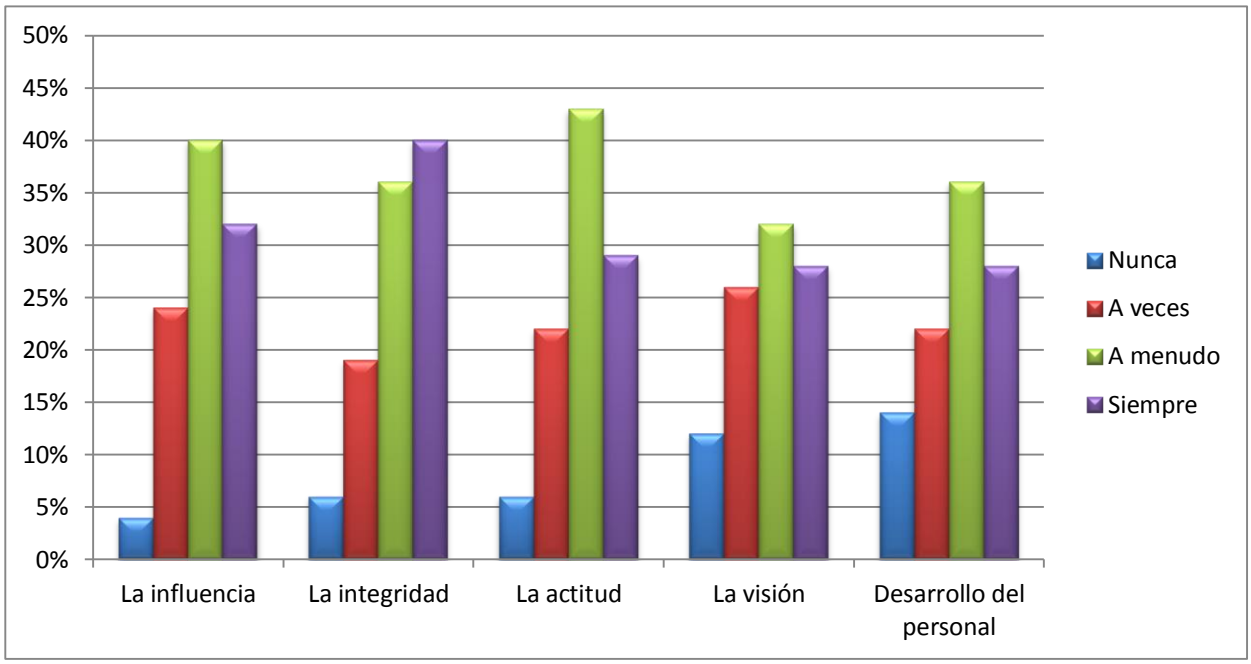


5º DESARROLLO DEL PERSONAL

ESTRATOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
Docentes	2%	8%	38%	52%
Alumnos	18%	25%	21%	36%
Directores	6%	6%	69%	19%
Padres/Madres	20%	45%	22%	13%
Asistentes Tecn	25%	25%	31%	19%
Promedios:	**14%**	**22%**	**36%**	**28%**



4.7 ANALISIS GENERAL

Cuadro resumen con los promedios obtenidos en los cinco principios:

PRINCIPIOS	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
La influencia	4%	24%	40%	32%
La integridad	6%	19%	36%	40%
La actitud	6%	22%	43%	29%
La visión	12%	26%	32%	28%
Desarrollo del personal	14%	22%	36%	28%
Promedios:	**14%**	**22%**	**36%**	**28%**