



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA
PARA DIRECTORES Y DIRECTORAS DE CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS
DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

PRESENTADO POR

Licda. Teresa Yolanda Aceituno Arévalo

Licda. Lisseth Marisol Casares Bran

Licda. Xiomara Cornejo Ramos

Licda. Claudia Patricia García López

Lic. Luis Antonio Aguirre Menjívar

Lic. Baltazar Rivas

Lic. José Concepción Marín Lozano

Lic. Vicente de Jesús Méndez

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO/A EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ASESOR

Mtro. Fernando Arturo Vásquez Vásquez

San Salvador, enero de 2010



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

RECTOR

ING. LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

VICERECTORA ACADÉMICA

LICDA. CATALINA MACHUCA DE MERINO

VICERECTORA ADMINISTRATIVA

LICDA. FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

DIRECTORA ACADÉMICA

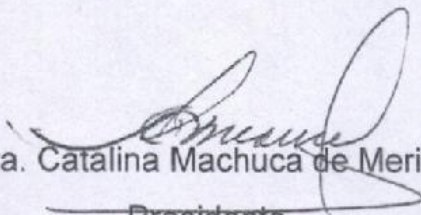
LICDA. ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

San Salvador, enero de 2010

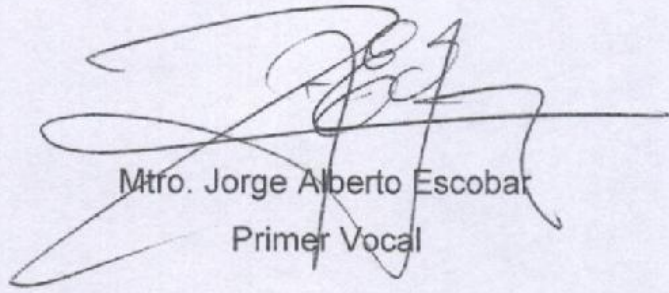


UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN

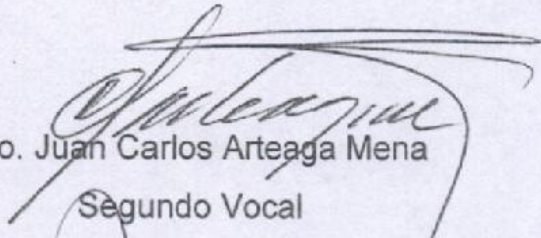
JURADO EVALUADOR



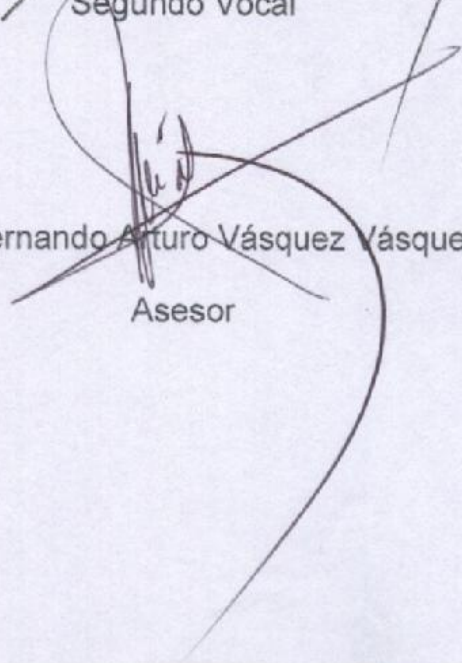
Mtra. Catalina Machuca de Merino
Presidente



Mtro. Jorge Alberto Escobar
Primer Vocal



Mtro. Juan Carlos Arteaga Mena
Segundo Vocal



Mtro. Fernando Arturo Vásquez Vásquez
Asesor

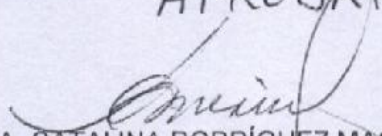
Acta No. _____

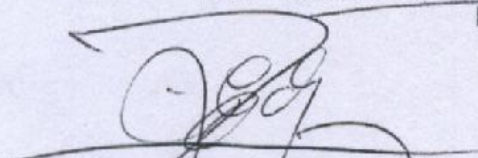
Mes: Abril

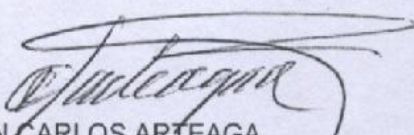
Año: Dos mil diez

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, a las nueve horas del día veinte de abril del año dos mil diez, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA PARA DIRECTORES Y DIRECTORAS DE CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.", presentada por los/las licenciados/as TERESA YOLANDA ACEITUNO ARÉVALO, LISSETTE MARISOL CASARES BRAN, XIOMARA GUADALUPE CORNEJO RAMOS, CLAUDIA PATRICIA GARCÍA LÓPEZ, LUIS ANTONIO AGUIRRE MENJÍVAR, VICENTE DE JESÚS MÉNDEZ, JOSÉ CONCEPCIÓN MARÍN LOZANO Y BALTAZAR RIVAS, 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:

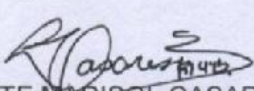
APROBARLA

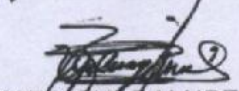

LICDA. CATALINA RODRÍGUEZ MACHUCA DE MERINO
Presidente

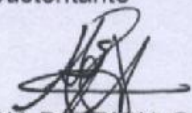

LIC. JORGE ALBERTO ESCOBAR
1er. Vocal

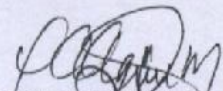

LIC. JUAN CARLOS ARTEAGA
2do. Vocal

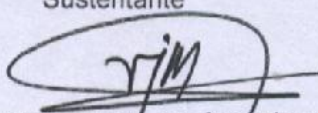

Lic. TERESA YOLANDA ACEITUNO ARÉVALO
Sustentante

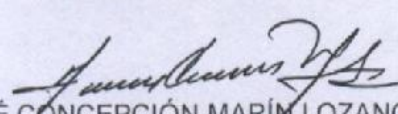

Lic. LISSETTE MARISOL CASARES BRAN
Sustentante

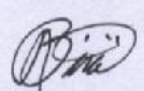

Lic. XIOMARA GUADALUPE CORNEJO RAMOS
Sustentante


Lic. CLAUDIA PATRICIA GARCÍA LÓPEZ
Sustentante


Lic. LUIS ANTONIO AGUIRRE MENJÍVAR
Sustentante


Lic. VICENTE DE JESÚS MÉNDEZ
Sustentante


Lic. JOSÉ CONCEPCIÓN MARÍN LOZANO
Sustentante


Lic. BALTAZAR RIVAS
Sustentante

DEDICATORIA

Dedicamos este Trabajo a Dios, que es el Ser Supremo que “dinamiza nuestra existencia”, por ser quien ha estado a nuestro lado, dándonos la sabiduría y las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante venciendo todos los obstáculos que se presentaron.

A la **Universidad Pedagógica de El Salvador** por su incansable labor en la formación de profesionales, como también por su alta calidad en el área educativa y por ser una puerta de grandes oportunidades de superación.

A nuestros maestros y maestras, que con dedicación y esmero nos transmitieron sus conocimientos, entre los cuales mencionamos: Maestro Marroquín, Maestro Baños, Dra. Dina Gamero, Maestra Maria del Carmen Echegoyén, Maestra Vilma Moisa, Maestra Mary Carmen por inspirarnos desde sus cátedras a esforzarnos para superar barreras en el desarrollo profesional.

A nuestro asesor, Maestro Fernando Arturo Vásquez Vásquez, por la orientación sabia y profesional que nos brindó.

A nuestros compañeros que hicieron su mejor esfuerzo para terminar con éxito nuestra travesía en este proceso educativo.

A nuestros familiares que han sido de apoyo en todo el proceso de la Maestría, por ser quienes en momentos de desánimo nos alentaron a seguir hasta alcanzar la meta

Finalmente agradecemos a la Rectoría y Vice-rectoría de la Universidad Pedagógica de El Salvador, por brindarnos la oportunidad de culminar nuestros estudios en Administración de la Educación.

AGRADECIMIENTOS

A NUESTRO ASESOR, POR LA VALIOSA COLABORACIÓN

Maestro Fernando Arturo Vásquez Vásquez, por haber brindado sus orientaciones y aportes para la elaboración del presente trabajo con sus módulos respectivos, lo cual favoreció transmitir a los directores y directoras fortalecer las competencias de su rol en el centro educativo que dirigen.

Para la elaboración y desarrollo del presente trabajo se exigió un alto grado de esfuerzo tanto en el campo teórico como práctico, siendo el Maestro Vásquez la persona idónea para guiar las propuestas, por su vasta experiencia en el sistema educativo desde su práctica pedagógica en varios niveles, por su sensibilidad y calidad profesional.

AGRADECIMIENTOS

APRECIABLES DIRECTORES Y DIRECTORAS

Les rendimos nuestros máximos agradecimientos por su valiosa colaboración en la construcción del diplomado, dado que los datos que nos brindaron en la fase diagnóstica dieron pie a la elaboración de los Módulos sobre Gerencia Educativa.

A si mismo expresamos nuestros agradecimientos a los directores y directoras que asistieron con tanta fidelidad a la entrega técnica de los módulos, los cuales tenían como finalidad compartir orientaciones para realizar de manera práctica y efectiva su labor en el rol de dirección de su centro educativo,

Por su buena disposición y apertura a la actualización profesional, al recibir de forma unánime y con alta motivación el Diplomado en Gerencia educativa que se nos dio la oportunidad de compartir.

Agradecimientos

A NUESTRAS FAMILIAS

Agradecemos muy especialmente a nuestras familias por su gran apoyo, comprensión y porque en los momentos más difíciles son los últimos en darse por vencidos, a fin de que nosotros alcancemos lo proyectado.

Gracias por acompañarnos en este logro que hoy compartimos, gran parte de este esfuerzo es de ustedes que acoplados al sacrificio no nos han cerrado su corazón.

Muchas gracias

ÍNDICE

Contenido	Pág
Introducción	
Capitulo I Diagnóstico del Estudio.....	10
1.1 Análisis situación problemática.....	10
A. Antecedentes.....	10
B- Situación actual.....	12
1.2 Enunciado del problema.....	13
1.3 Justificación.....	14
1.4 Objetivos.....	15
1.5.Resultados de la fase diagnóstica	16
Capítulo II Construcción Teórica de la propuesta.....	23
2.1 Fundamentación metodológica de la propuesta.....	23
2.2 Tendencias de la administración educativa.....	26
2.2 Marco conceptual de la propuesta	35
2.3 Las funciones de la gerencia Educativa	37
Capítulo III Diseño e implementación de la propuesta	44
3.1 Descripción del modelo	44
3.2 Estrategias del modelo	49
3.3.Etapas del diseño (mapa conceptual)	51
3.4 Fases del modelo	52
3.5 Metodología del modelo	52
3.6 Presentación de los módulos de Gerencia Educativa	53
3.7 Resultados de la entrega de la propuesta.....	179
3.8 Recomendaciones	180
Bibliografía.....	182
Anexos.....	

ABSTRAC

Este documento se presenta como resultado de la investigación de la realidad que se vive en los centros educativos públicos, en tal sentido se elaboró un diagnóstico en los 13 municipios del departamento de San Vicente, seleccionando aleatoriamente 6 centros escolares en cada municipio, entre ellos: Escuelas parvularias puras, Escuelas de educación especial, Centros Escolares, Complejos Educativos e Institutos Nacionales, en modalidades CECE, CDE o ACE, descubriendo la necesidad de reforzar el área de gerencia educativa, dado que una buena representación carece de la preparación en teoría administrativa.

Respaldados con la información recabada se dio paso a la elaboración de cuatro módulos de contenido elemental sobre gerencia educativa, para reforzar el rol del director escolar, siendo estos: Planeamiento estratégico, Organización Educativa, Dirección Educativa y Evaluación, seguimiento y cambio.

Finalmente se realizó la entrega técnica en el Departamento de San Vicente, en coordinación con la Dirección Departamental de Educación, contando con la participación de 35 directores, los cuales expresaron sus agradecimientos a la Universidad Pedagógica de El Salvador, representada con mucho orgullo por el equipo de trabajo que realizó la investigación y entrega del Diplomado.

INTRODUCCIÓN

La preocupación por la realidad educativa salvadoreña despertó inquietudes en el equipo de estudiantes egresados de Maestría, por lo que se dio paso a realizar las gestiones pertinentes para iniciar una búsqueda de información que sirviera para fundamentar las propuestas que nacían de la vivencia real en los centros educativos públicos del país.

Capítulo I. La primera parte del contenido de este documento, es decir la sección diagnóstica, está enfocada hacia el análisis del rol de directores y directoras de centros educativos públicos de los 13 municipios del Departamento de San Vicente, tomando de cada municipio, 6 centros escolares, llegando a la conclusión de que los directores y directoras de las referidas instituciones necesitaban ser reforzados en sus competencias administrativas, como factor clave para un mejor desempeño en sus funciones laborales como un aporte en beneficio a la sociedad.

En el capítulo II se toman en cuenta las tendencias Educativas y la gestión de los centros educativos, el perfil de los directores, conceptos como estrategia, cultura, organización y teorías como el enfoque por competencias.

La parte teórica fue necesaria para fundamentar la creación de los módulos, que más tarde servirían para concretar la propuesta de un Diplomado en Gerencia Educativa para Directores y Directoras de Centros Educativos Públicos del Departamento de San Vicente.

Finalmente en el capítulo III y con el fin de reforzar la practica administrativa de los directores y directoras se proyecta la metodología, estrategias y formas en que se culminó el diseño y elaboración de los módulos: Planeamiento estratégico, Organización Educativa, Dirección Educativa y Evaluación, seguimiento y cambio; siendo estos la parte medular del trabajo ya que fue una experiencia educativa muy productiva, al hacer entrega del Diplomado en Gerencia Educativa, cumpliendo así la misión de devolver a la sociedad un poco de lo que ella nos ha dado a través de la Universidad Pedagógica de El Salvador.

2009

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA PARA
DIRECTORES Y DIRECTORAS DE CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS DEL
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**



Licda. Teresa Yolanda Aceituno Arévalo

Licda. Lisseth Marisol Casares Bran

Licda. Claudia Patricia García López

Licda. Xiomara Cornejo Ramos

Lic. Baltazar Rivas

Lic. Luis Antonio Aguirre Menjívar

Lic. José Concepción Marín Lozano

Lic. Vicente de Jesús Méndez

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO

1.1 Análisis situación problemática

Instituciones Educativas Encuestadas: el muestreo se basó en obtener información de los diferentes niveles educativos que permitirán un acercamiento más preciso a la identificación de los problemas que enfrentan los centros educativos en la labor que realizan; evidenciándose la falta de una buena construcción participativa de su administración estratégica que les permitiera obtener resultados óptimos en el rendimiento académico de los estudiantes como propósito constante de toda gestión que realiza un director y un directora con apoyo de la comunidad educativa.

1.1.1. Antecedentes

Uno de los factores claves de la organización escolar que presentó La Reforma Educativa de 1992, fue la descentralización de la Educación, brindándoles obligaciones administrativas a los organismos de dirección escolar tales como Asociación Comunal para la Educación (A.C.E.), Consejo Directivo Escolar (C.D.E.), Consejos Escolares Católicos (C.E.C.E.) entre otras. Actualmente con el Plan 2021 en uno de sus ejes estratégicos contempla las “Buenas Prácticas de Gestión”, y “Protagonismo de los Centros Educativos”, jugando un papel imprescindible el liderazgo del director/a, aspectos en los cuales muchos de ellos y ellas no han sido preparados en esas competencias a pesar que cuentan con documentos teóricos necesarios sobre administración y gestión educativa, en tal sentido, no logran apropiarse de ellos, enfrentando grandes dificultades para llevarlos a la práctica, problemática a la cual se tratará de dar respuesta.

El Sistema Educativo a nivel nacional posee áreas débiles y a pesar de grandes esfuerzos realizados por las administraciones de gobierno recientes, en la práctica se constatan vacíos los cuales pueden afectar las oportunidades de educación de la niñez, adolescencia, juventud y adultez; entre ellas se puede identificar el

cuestionamiento a la real gratuidad de la educación y sus garantías de acceso para todos, la ineficiencia del sistema educativo, falta de preparación de las escuelas para atender niños/as con necesidades especiales y asuntos relacionados con el calendario escolar.

En parvularia y educación media se reconoce una insuficiente oferta educativa por parte del Estado, asociada a la escasez de profesores especializados en las áreas y a falta de infraestructura. En la práctica, se trata también de un tema presupuestario y, en el caso de educación media, se agrega la insuficiente demanda debido a la baja eficiencia en los niveles educativos previos.

La escuela salvadoreña es muy baja en eficiencia, incidiendo en la opción de las familias por el trabajo infantil o en el peor de los casos, el reclutamiento “voluntario” de muchos de estos menores a las filas de pandillas quienes brindan atención e instrucción que les ha sido negada. La escuela y los docentes no siempre están en condiciones apropiadas para recibir a un niño niña con necesidades especiales, como es el caso de los que trabajan o que no tienen a un adulto como responsable.

En muchos casos, el currículo no es flexible, las experiencias de aprendizaje son poco pertinentes a los objetivos y las clases adolecen de estímulos y relevancia para el estudiantado, factores asociados a la deficiente calidad de la educación que contribuyen a la decisión de desertar.

En El Salvador hay un solo currículo dictado por el Ministerio de Educación para las instituciones oficiales, este prescribe los aprendizajes que se espera desarrollen los/as niños/as en los distintos niveles educativos. Las estrategias metodológicas y evaluativas recomendadas para ese proceso y los períodos lectivos.

En muchas ocasiones, en nombre de la adecuación a necesidades de los/as estudiantes, se ha reducido lo trabajado en clase a aquello conocido o dominado por el docente. Lo no dominado se esquivo a pesar de la importancia que pueda tener para los/as estudiantes en el futuro. Al no sentirse exigido, el docente tampoco se preocupa por aprender y planificar su trabajo pedagógico.

1.1.2. Situación actual

En el país no se cuenta con textos que favorezcan la atención diversa. Los libros de la colección “Cipotes”, que son un esfuerzo de los años 90 y apoyaron a los docentes durante una década, no parecen ser los idóneos para la nueva etapa social y educativa del país. En los últimos dos años ha habido importantes esfuerzos de transformación curricular, especialmente en el primer ciclo de educación básica y en la formación docente, destacándose el interés del MINED por incluir contenidos como ejes transversales de temas importantes, por la contextualización del aprendizaje y por una orientación curricular por competencias. Por aproximaciones sucesivas se está instalando una idea de “inclusión” más amplia que la que se refería a la integración al aula de niños/as con condiciones especiales, prestando ahora también atención a quienes presentan diferencias en estilo, ritmos de aprendizaje y conducta, producto de situaciones sociales, económicas y culturales. En este marco, la niñez trabajadora constituye un núcleo de inclusión de acuerdo al informe “Opciones Educativas para la niñez trabajadora”, PREAL 2006.

Las condiciones señaladas anteriormente y otras deben ser mejoradas. Para nuestro caso es menester hacer referencia a una de ellas, la administración y gestión educativa, responsabilidad que recae en los directores y directoras de los centros educativos quienes no han sido formados acorde al rol que van a desempeñar; llevándoles al extremo de desconocer a fondo las teorías en la administración de recursos; aunado a ello, se evidencia múltiples funciones tales como las de carácter administrativo, con aula asignada e integradas, uni-docentes, plazas de doble turno, reuniones con diversas áreas de las departamentales de educación y otras más que imposibilitan la práctica de una Gestión Administrativa Efectiva.

En este contexto, los egresados de la Maestría en Administración de la Educación a través de la Universidad Pedagógica de El Salvador, propusieron una

investigación de carácter exploratorio que permita obtener información precisa de la situación actual en la que se encuentran la administración en los centros educativos; esta información permitió plantear una propuesta de elaboración de módulos sencillos, básicos y prácticos; que elaborados didácticamente, facilitaran la comprensión sobre los débiles principios administrativos encontrados en la gestión.

Posteriormente, implementar un diplomado en gerencia educativa que aporte las competencias requeridas para dicho cargo ejercido en función de obtener cambios positivos en el rendimiento académico de los niños, niñas y jóvenes de El Salvador, para que adquieran aprendizajes que les sean útiles en la vida.

1.2 Enunciado del problema

A través de preguntas generadoras se analizó nuestro contexto formulando las siguientes interrogantes:

¿Qué aspectos claves de la gestión técnico administrativa debe considerar un proceso de diseño de un módulo de formación con enfoque de competencias?

¿Qué tiene que ‘saber’ el Director o directora?

¿Qué ‘habilidades’ tiene que tener el Director o directora de un centro escolar?

¿Cómo actitudes y comportamiento debe tener el Director o directora?

Problema:

Los directores y directoras del Centros Educativos públicos del Departamento de San Vicente, tienen deficiencias en las competencias claves de la administración, para dirigir con eficacia las instituciones donde están desarrollando sus funciones.

1.3 Justificación

Este trabajo se realiza por las razones siguientes:

El papel de los directores y directoras de las Instituciones educativas públicas es de trascendental importancia para elevar el nivel académico de los estudiantes, brindándoles así, una formación para la vida. Para poder lograrlo necesitan actualizarse en las claves de administración o Gerencia Educativa.

Al desarrollar esta investigación se está pensando en favorecer a un grupo representativo de directores y directoras de Instituciones educativas públicas, potenciando sus saberes, actitudes y aptitudes para desarrollar de manera productiva y satisfactoria su rol de Gerente Educativo, desde el momento de recibir la entrega técnica hasta desarrollar sus más amplias capacidades según la visión de cada uno.

Desde el punto de vista práctico, las personas que dirigen las Instituciones públicas tomadas en esta población necesitan salir del acomodamiento intelectual y circunscribirse por una actualización permanente, teniendo la limitante como equipo investigador el no poder darles seguimiento a los participantes en el Diplomado en Gerencia Educativa, confiando de allí en adelante en el impacto que cada uno pueda causar en otros

Otro de los aportes que le da relevancia a esta investigación es que desde el punto de vista teórico y metodológico se da una serie de módulos para que el director o directora pueda tomar pautas a seguir en las aéreas básicas de la administración educativa, elevando su nivel de eficacia en su rol como líder educativo.

Finalmente, se realiza este trabajo como referente para el director o directora de educación de instituciones públicas, no dudando que lo será también para otras instituciones educativas que tengan contacto con el recurso planteado en él.

1.4 Objetivos

1.4.1. Generales

1.4.1.1. Identificar fortalezas y debilidades gerenciales del Director y/o Directora de los Organismos de Administración Escolar del Departamento de San Vicente por medio de un diagnóstico de carácter exploratorio.

1.4.1.2. Proporcionar herramientas prácticas necesarias sobre Gerencia Educativa, a través de la implementación de módulos, dirigidos a Directores y Directoras de Centros Educativos.

1.4.2. Específicos

1.4.2.1. Elaborar un diagnóstico del Departamento de San Vicente, basado en la selección aleatoria de seis centros educativos de los trece municipios que lo conforman, que nos permita identificar las dificultades gerenciales existentes, así como las competencias en la administración escolar local.

1.4.2.2. Elaborar módulos que propongan una respuesta a las necesidades identificadas en los centros educativos y fortalezcan las competencias para gerenciar en forma práctica en los organismos de administración escolar.

1.4.2.3. Implementar un diplomado de “GERENCIA EDUCATIVA”, dirigido a directores y directoras de los centros educativos previamente seleccionados por la Dirección Departamental de Educación del Departamento de San Vicente, quienes en un período¹ máximo de dos viernes y dos sábados recibirán una preparación elemental para los puestos de trabajo que desempeñan.

¹ Tiempo estipulado por las autoridades Departamentales de Educación

1.5 Resultados de la fase diagnóstica

Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a miembros de las comunidades educativas correspondientes a seis centros educativos de cada uno de los trece municipios tomados como muestra en el Departamento de San Vicente

Instituciones Educativas Encuestadas: el muestreo se basó en obtener información de los diferentes niveles educativos para acercarnos de la manera más precisa a la identificación de los problemas que enfrentan los centros educativos en la labor que realizan, evidenciándose la falta de una buena construcción participativa de su planeamiento estratégico para obtener resultados óptimos en el rendimiento académico de los estudiantes como propósito constante de toda la gestión que realiza un director y un directora con apoyo de la comunidad educativa.

Cuadro consolidado de las respuestas de participación y dominio del planeamiento institucional

RESPUESTAS POR LA CANTIDAD DE PARTICIP. PROCESOS	PROMEDIO DE RESPUESTAS QUE BRINDO CADA SECTOR DE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA ENCUESTADA EN CUANTO A LA PARTICIPACION Y EFECTIVIDAD DE CADA PROCESO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE			
	82 Director(a)	85 Docentes	87 Padres/madres de familia	82 Estudiantes
PLANEAMIENTO	83.89 %	91.43 %	76.73 %	63.11 %
ORGANIZACION	96.34 %	97.06 %	68.97 %	79.33 %
DIRECCION	98.17 %	90.59 %	86.77 %	87.19 %
EVALUACION, CAMBIO y SEGUIMIENTO	92.68 %	94.19 %	67.22 %	68.27 %

N= 82 total de centros encuestados.

Al ser encuestados cada uno de los representantes de los diferentes sectores de la comunidad educativa en los centros educativos, en sus respuestas reflejan cuanto conocimiento tienen en lo referente a su participación y efectividad con la implementación del Planeamiento Institucional.

Como puede observarse en el cuadro anterior dentro del mismo proceso de Planeamiento el sector de los estudiantes de 82 encuestados solo el 63.11 % contestaron que al menos participan, pero es sumamente notable que desconocen de que se trata o para que se planea en su centro educativo y mucho menos en que les afecta, siendo ellos los principales que deben involucrarse en el proceso y por ser los beneficiarios directos del servicio educativo.

Y así, puede verse que son los padres de familia los que participan menos y desconocen que se hace en el centro educativo. Lo mismo ocurre en los procesos de organización y seguimiento, evaluación y cambio.

El sector de directores y docentes puede verse una variación mayor de su participación con respecto al resto de los sectores y conocimiento de los procesos del Planeamiento Institucional y al ser encuestados es evidente que no existe una comunicación efectiva, dominio y de una sola visión de lo que se persigue con los objetivos propuesto, lo cual afecta grandemente los resultados en el rendimiento académico de los estudiantes de cada centro educativo.

Vale la pena poner atención a esta situación ya que lo demuestran los estudios recientes, como el realizado por FLACSO sobre los 88 centros educativos de mayor rendimiento académico en la Prueba PAES 2005, el cual encontró fuertes hallazgos entre los cuales podemos mencionar los que favorecen el aprendizaje de los estudiantes:

- El involucramiento de los padres y madres de familia en los aprendizajes de sus hijos e hijas
- El buen clima organizacional influye en el rendimiento
- El fuerte liderazgo del director
- El ambiente físico del centro educativo
- El rendimiento de cuentas
- La información oportuna a la comunidad educativa
- La innovación pedagógica
- Docentes motivados

Lo anterior es parte de la ejecución de una buena gestión escolar, ante la cual los directores y directoras tanto los encuestados como la gran mayoría de ellos ponen todo su empeño haciendo las mismas prácticas de gestión obteniendo de continuo, los mismos resultados (no tan halagadores) para lograr una mejor calidad educativa en los estudiantes.

Esta razón fuerte que da bases para la realización de este trabajo y pueda darse un aporte innovador que pretende aportar respuestas como una aproximación a lo que las directoras y directores esperan obtener para poner en práctica en cada centro educativo y volver así, más efectiva la gestión escolar, lo cual de momento, lo ven difícil.

Las limitantes de no contar con la formación o la teoría administrativa para cumplir con su función de líder - gerente de su centro educativo y poder darle vida a un Proyecto Educativo Institucional (PEI) viable, contribuyó a tomar entre la muestra a encuestar, a diferentes niveles de centros educativos tales como los siguientes:

Instituto Nacional	:	5
Educación Parvularia	:	3
Complejos Educativos	:	7
Educación Especial	:	1
CECE	:	1
CE Diocesano	:	1
CE Educación Básica	:	64

Total de CE	:	82
-------------	---	----

Fueron objeto de investigación seis Centros Educativos Públicos de cada municipio del Departamento de San Vicente, seleccionados al azar.

Tomándose en cuenta los criterios personales del director/a, un/a docente, un padre o madre de familia, un/a estudiante del grado superior que se imparte en el Centro Educativo, incluso podían pertenecer o no al Consejo Directivo Escolar de cada Centro Educativo seleccionado, a los asesores pedagógicos del distrito donde se ubican los Centros Educativos, todos correspondientes a los municipios del referido Departamento.

1.6. Lugar en el cual se realizó la investigación

Zonas que se visitaron son detalladas a continuación:

- Zona 1(Sur y Sur-Poniente): Apastepeque, San Vicente, Tecoluca.
- Zona 2(Sur y Sur Oriente): Guadalupe, San Cayetano Istepeque, Tepetitán, Verapaz.
- Zona 3 (Norte y Nor-poniente): Santo Domingo, San Sebastián, San Lorenzo.
- Zona 4(Norte y Nor-oriente): San Esteban, Santa Clara, San Ildelfonso.

Para este proyecto de investigación se seleccionó al Departamento de San Vicente (El Salvador) por la disponibilidad de las autoridades del Ministerio de Educación para iniciar este esfuerzo. El departamento de San Vicente contiene las características siguientes:

Cabecera	: San Vicente.
Altura	: 390 m.
Población Total	: 155 265 habitantes.
Extensión	: 1 184.02 Km ² .
Densidad de población	: appr. 131 habitantes por Km ² .
Tasa de crecimiento geométrico	: 1.2 %.
Tasa global de fecundidad	: 4.0 Hijos por mujer.
Tasa de mortalidad infantil	: 43.7 por mil.
Esperanza de vida al nacer	: 66.1 años.
Saldo neto migratorio	: -1.9 miles.

San Vicente es un Departamento de [El Salvador](#) en la región Paracentral. Su cabecera Departamental es la ciudad de San Vicente, se sitúa al pie del volcán [Chinchontepec](#).

La ciudad de San Vicente de Austria y Lorenzana es la cabecera departamental, enclavada en el valle de Acahuapa con un desarrollo comercial mediano. Su fundación se remonta al 26 de diciembre de 1635, por Cédula Real de Felipe IV. Desde entonces ha sido en ciertos períodos de la historia salvadoreña una ciudad

Municipios Del Departamento De San Vicente

No.	Municipio	Territorio	Población
1	Apastepeque	120.56 km ²	20,285 hab.
2	Guadalupe	21.51 km ²	6,369 hab.
3	San Cayetano Istepeque	17.01 km ²	6,473 hab.
4	San Esteban Catarina	78.14 km ²	4,147 hab.
5	San Ildefonso	136.37 km ²	10,015 hab.
6	San Lorenzo	18.71 km ²	7,027 hab.
7	San Sebastián	61.83 km ²	15,193 hab.
8	San Vicente	267.25 km ²	52,404 hab.
9	Santa Clara	124.46 km ²	5,145 hab.
10	Santo Domingo	16.41 km ²	7,962 hab.
11	Tecoluca	284.65 km ²	20,065 hab.
12	Tepetitán	12.81 km ²	4,773 hab.
13	Verapaz	24.31 km ²	7,099 hab.

El departamento de San Vicente está dividido en 13 municipios: Población estimada: 155, 265 habitantes (2001) Extensión territorial: 1 184.02 kilómetros cuadrados.

CAPÍTULO II

CONSTRUCCION TEORICA DE LA PROPUESTA

2.1. Fundamentación metodológica de la propuesta

2.1.1. Metodología para creación de módulos para a Formación por Competencia

El momento de transición hacia el siglo XXI, constituyó para los estudiosos del fenómeno educativo un área de oportunidad para reflexionar sobre la educación y su papel ante los retos de una sociedad del conocimiento. Les permitió darse cuenta que el resultado más importante de los cambios operados fue el de concebir a la educación como un proceso centrado en el aprendizaje del educando, en lugar de un proceso de transmisión del conocimiento; así como, que entre las perspectivas educativas en esta sociedad informacional, además del uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación, está la necesidad de recuperar el **carácter social de la educación**; y que otro de los cambios más importantes operados en el siglo XX ,conocido también como era de la ciencia y de la tecnología, el **enfoque por competencias**.¹

En las últimas décadas del siglo pasado, la educación y la capacitación basadas en competencias cobraron un auge extraordinario en todo el mundo, particularmente en los países que se propusieron ofrecer a los jóvenes una formación profesional pertinente, eficaz y eficiente, con el fin de responder a los cambios en la organización del trabajo producto de la globalización, la formación de bloques económicos, la concertación de acuerdos de libre comercio y el avance tecnológico, aunados al desarrollo exagerado de las herramientas a corto plazo.

En su ensayo “La Formación Profesional Basada en Competencias”, David René Thierry, filósofo, economista y pedagogo, nos da a conocer que la educación basada en competencias surgió en ambos lados de la frontera entre los Estados Unidos de América y Canadá, durante la década de los setenta, como respuesta a

¹ Thierry G, David René, La formación profesional basada en competencias

la crisis económica cuyas incidencias en la educación afectaron sensiblemente a todos los países; y que para resolver este conflicto, se buscó identificar las capacidades que se necesitaban desarrollar para ser un buen profesor de educación básica.

Aunado a ello, añade que en esa década, el mundo enfrentó un incremento considerable en la demanda de educación media superior, ocasionado por la dinámica de la población.

En igual forma, nos menciona en su texto que uno de los rasgos de la crisis era que los adolescentes terminaban la educación obligatoria, es decir, la secundaria o el bachillerato, según el país, sin contar con una competencia para el trabajo, toda vez que ni siquiera habían logrado desarrollar la habilidad esencial de aprender a aprender, sin dejar de reconocer que no todos tenían acceso a la educación superior; y que durante los años ochenta, en forma paralela al desarrollo de las competencias para enseñar, se diseñó una manera innovadora de preparar a los jóvenes para el trabajo que garantizaba la calidad de la formación.

Los países industrializados invirtieron grandes sumas de dinero en este proyecto con la participación decidida del gobierno y de la industria -en el caso de Australia, de los sindicatos-, en parte para responder a la necesidad de reconvertir su economía, del sector industrial al de servicios, lo que dio como resultado el modelo de capacitación basada en competencias.

Asimismo menciona que los pioneros fueron Alemania, Australia, Canadá, Los Estados Unidos de América, Francia, Inglaterra, Italia, Nueva Zelanda y Japón; y que en el caso de México, en la primera mitad de la década de los años noventa, en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) se establecieron los primeros contactos con los modelos y las metodologías de la educación y capacitación basadas en competencias de Canadá, los Estados Unidos de América, Francia e Inglaterra y, posteriormente, de Australia.

También, Thierry nos señala que tanto la psicología como la pedagogía juegan un papel fundamental en el diseño, la implementación, el desarrollo y la consolidación de la educación y capacitación basadas en competencias; citando a Gerardo Hernández Rojas, para destacar que en la psicología de la educación coexisten diversos paradigmas: conductista, humanista, cognitivo, psicogenético y sociocultural, además del constructivismo como paradigma emergente, lo que resulta ser una ventaja en el análisis del proceso de formación profesional; y nos remite, por un lado, a estudiar a fondo cada una de las propuestas y sus aplicaciones e implicaciones educativas, sistema formal y sistema por competencias, y por el otro, a valorar en su justa dimensión sus alcances y limitaciones en el contexto de la formación por competencias.

Asimismo pone como ejemplo, el concepto de aprendizaje significativo, donde la noción de competencia tiene múltiples acepciones (la capacidad, expresada mediante los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que se requiere para ejecutar una tarea de manera inteligente, en un entorno real o en otro contexto), pero que todas presentan cuatro características en común: la competencia toma en cuenta el contexto, es el resultado de un proceso de integración, está asociada a criterios de ejecución o desempeño e implica responsabilidad; y que por su naturaleza y por la forma en que se adquieren o desarrollan, las competencias se clasifican en académicas, laborales y profesionales.

En lo que concierne a las competencias académicas, nos dice que son las que promueven el desarrollo de las capacidades humanas de: resolver problemas, valorar riesgos, tomar decisiones, trabajar en equipo, asumir el liderazgo, relacionarse con los demás, comunicarse (escuchar, hablar, leer y escribir), utilizar una computadora, entender otras culturas y, aunque suene reiterativo, aprender a aprender.

Todo ello, sustentado en los cuatro pilares de la educación enunciados en el Informe Delors de la² UNESCO: aprender a conocer, aprender hacer, aprender a convivir y aprender a ser; a los que el autor de La Formación Profesional Basada en Competencias considera insoslayable incorporar aprender a emprender para

² Jackes Delors, La educación encierra un gran tesoro, informe UNESCO

lograr, de acuerdo con cada tipo de educación, aprender a indagar, aprender a aprender, aprender a estudiar y aprender a investigar; y que en términos de una visión prospectiva de la educación, hay que aplicar Los siete saberes para la educación del futuro que propone³ Edgar Morín, Octubre 1999 (pág.1)

Y concluye que en la era de acceso a la información, de la sociedad y la economía del conocimiento, corresponde a la educación, en particular a las universidades, la responsabilidad de la formación profesional, promover la adquisición y el desarrollo de un conjunto de competencias esenciales que una persona debe dominar como resultado de su transición por ambientes de aprendizaje o aulas inteligentes, de su participación en comunidades de indagación y de realizar actividades en el lugar de trabajo.

2.2 Tendencias de la administración educativa

2.2.1. Gestión Educativa en los Centros Escolares Públicos de El Salvador

La Educación es considerada como requisito básico para alcanzar el desarrollo económico y social de un país.

En la actualidad las economías a nivel mundial se ven involucradas en tener que adaptarse a una globalización, tal situación hace una presión para que la educación adquiera una mayor importancia debiendo lograr un desarrollo humano en los estudiantes que lo vuelva crítico y propositivo desde que inicia su vida de aprendizajes, para generar cambios dentro de la sociedad. (Liderazgo, incentivos, y otras claves para la gestión escolar exitosa)

La descentralización del MINED se propuso como objetivos: acercar geográficamente la atención a los centros educativos; lograr la interacción real del director, maestro, padre de familia y alumno; fortalecer la administración escolar local, proporcionar apoyo y asistencia eficaz y oportuna a los centros educativos por medio de las Direcciones Departamentales; hacer que el alumno sea el centro del proceso de administración y gestión educativa; lograr que la comunidad educativa asuma la administración de la educación; fortalecer la atención por

³ Morín Edgar, Los siete saberes necesarios para la educación del futuro

niveles educativos y garantizar una educación de calidad al estudiante salvadoreño.

En tal sentido, la calidad de los aprendizajes sigue siendo la mayor preocupación y mayor reto para la nueva administración, debido que las intenciones de modificar la vida en el aula en la escuela solamente pasa por una buena “**Gestión Educativa en Función de los Aprendizajes**”, lo cual recae directamente en el gerenciamiento que lleve a cabo el o la director/a.

En El Salvador la Gestión Escolar se ha caracterizado por realizar actividades de tipo financiera como prioridad; sin embargo, no se debe olvidar que la Gestión Escolar se vincula con acciones pedagógicas, administrativas-financieras, organizativas y de evaluación, las cuales están orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con participación de la comunidad educativa.

Para canalizar y priorizar todos estos esfuerzos institucionales en materia de gestión escolar es importante tener como eje principal, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA).

En la Dinámica de la Gestión Escolar, si se busca dar resultados diferentes, es necesario realizar acciones distintas, no se debe repetir el tipo de práctica que se ha realizado en la mayor parte de centros escolares.

2.2.2. Centros Educativos de Alto Rendimiento⁴ Académico

En nuestro país para hablar de Centros Educativos de Alto Rendimiento es necesario hacer mención que todos los esfuerzos del Ministerio de Educación (MINED) han perdido la perspectiva dentro de su política educativa. Como Centro de Alto rendimiento se definirá aquella institución educativa modelo en administración de recursos (humano, logístico y financiero) y proceso de aprendizaje.

El desempeño en el aula y el normal desarrollo de los centros educativos son real ejemplo de que no se ha atinado directamente a vincular la gestión escolar con el área pedagógica, los esfuerzos no han sido integrales. La política educativa no vincula o integra la gestión escolar con lo pedagógico y la gestión, no se han

⁴ Ministerio de Educación, Comisión de Seguimiento Educación plan Nacional 2021

amarrado los procesos, esto se evidencia dado que en la actualidad aún se incluyen esfuerzos en el sentido de postular directores, más por su experiencia o su antigüedad en el servicio que por su habilidad en gerenciar un centro educativo.

La situación educacional en América Latina es muy diversa tanto dentro como fuera de nuestro país. Las posibilidades de cambios efectivos son, obviamente, bastante distintas en escuelas que cuentan con recursos básicos adecuados y profesores bien entrenados con respecto a aquellas que carecen de una infraestructura adecuada y personal docente calificado.

Probablemente una de las dimensiones más importantes en el proceso de enseñanza aprendizaje lo constituye el rendimiento académico del estudiante.

Cuando se trata de evaluar el rendimiento académico y de cómo mejorarlo, se analizan en mayor ó menor grado los factores que pueden influir en él, generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los alumnos, así como el nivel de pensamiento formal de los mismos (Benitez, Gimenez y Osicka, 2000), sin embargo, Jiménez (2000) refiere que “se puede tener una buena capacidad intelectual y unas buenas aptitudes y sin embargo no estar obteniendo un rendimiento adecuado”.

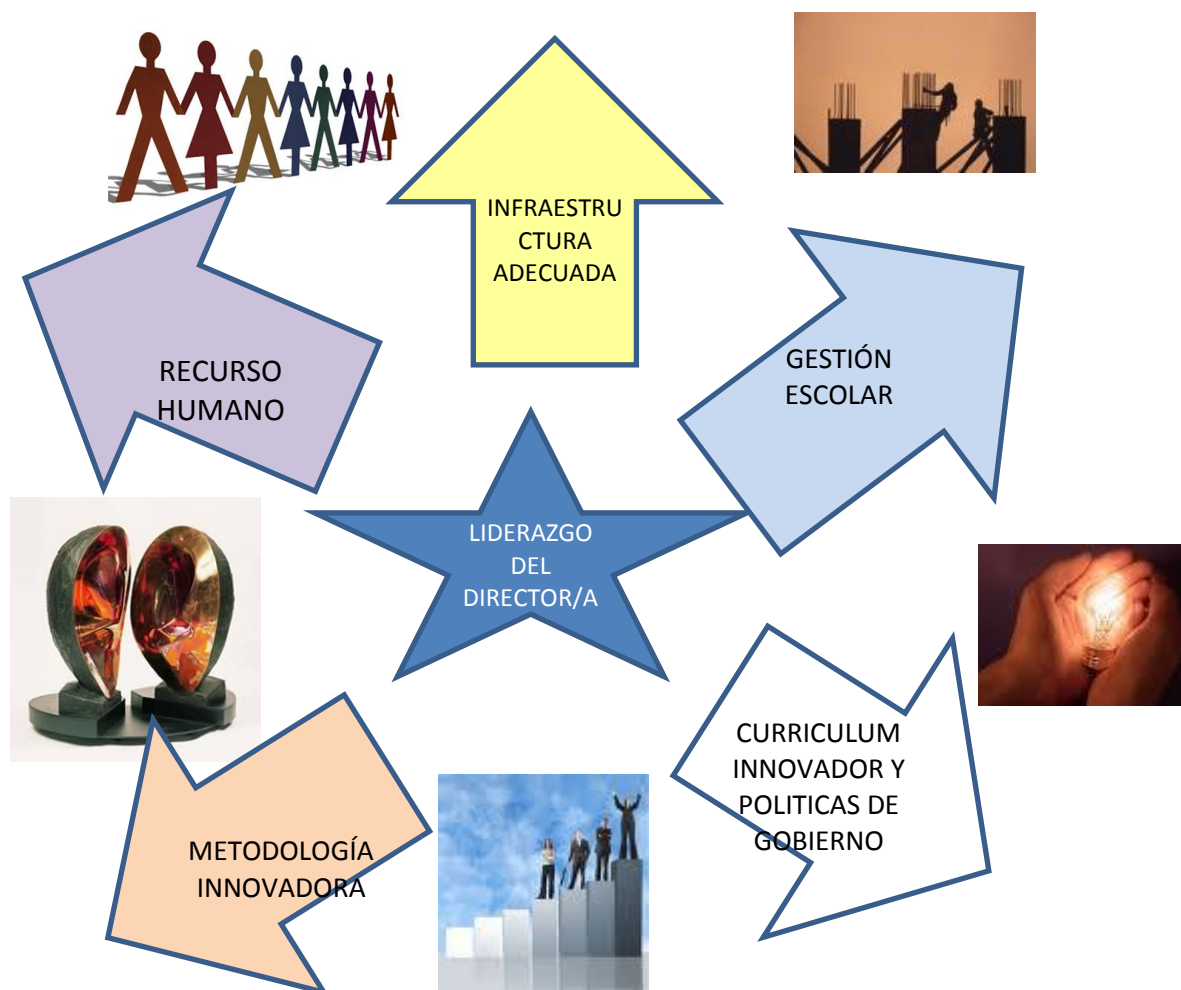
Rara vez el progreso en el rendimiento académico del estudiante se da como el resultado de una serie de características o comportamientos efectivos por parte de los profesores. Por el contrario, el cambio en una escuela efectiva generalmente se da cuando las escuelas y los profesores adoptan programas y prácticas específicas que proporcionan tanto materiales validados para profesores y alumnos así como procedimientos de desarrollo para el personal docente, evaluaciones, etc. (Slavin 1990c).

La lección más importante en enseñanza efectiva y programas efectivos es que para hacer una diferencia sustancial en el logro académico del estudiante, el

cambio debe ser comprensivo, de base amplia y debe afectar lo que los profesores hacen con los niños a diario. Las reformas que han tratado de intervenir en un solo aspecto del currículo, de la instrucción o de la organización de la escuela, raramente son tan efectivas como aquellas que tratan con muchos elementos significativos al mismo tiempo.

El cambio en las prácticas escolares fundamentales no es fácil ni es rápido. Las estrategias de un cambio efectivo deben incluir servicios extensivos, seguimientos y evaluación interna.

Deben incorporar materiales efectivos y contar con recursos e infraestructura adecuados.



Cuadro no.1: Liderazgo efectivo/ escuela de alto rendimiento.

2.2.3. Educación para Adultos (enseñanza de los directores)

En el contexto de desarrollo humano se dice que educar es conducir hacia una plenitud de actualización y expansión, orientada a un sentido de aceptación social desde el punto de vista sociológico y psicológico.

La educación es un proceso que tiende a capacitar a la persona para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida aprovechando las experiencias anteriores y teniendo en cuenta la integración, continuidad y practicidad de acuerdo al "Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI: "La educación encierra un Tesoro". Aprendizaje para toda la vida.

En 1990, el informe de las Naciones Unidas, introdujo el concepto de Desarrollo Humano planteado como: *"El proceso de ampliar la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación..."*. Un elemento importante en el desarrollo humano es la adquisición de los conocimientos, siendo éste el objetivo para la realización de las personas hasta la plenitud de sus capacidades así como, la utilización de esas capacidades en sus actividades diarias.

Por consecuencia, la educación es considerada como un proceso continuo que acompaña y atraviesa la vida de la persona. Este nuevo enfoque está asociado a fenómenos complejos, cambios científicos, tecnológicos, nuevas formas de producción y factores sociales en la vida política y sociocultural; estos cambios han aumentado la necesidad del adulto para tener diferentes fuentes de información y mantenerse actualizado frente al conocimiento y la evolución; de esta forma buscar la capacitación continua para desempeñar los roles que se le asigne. Debido a que la educación es un medio importante para que el trabajo de dirección se realice con calidad y brinde los resultados deseados.

La educación para Adultos es aquella que se le proporciona a una persona de la sociedad con el objeto de continuar, especializar su proceso de desarrollo o persiguiendo múltiples fines u objetivos desde una capacitación profesional hasta un aprovechamiento inteligente del tiempo libre.

El objetivo básico de la Educación para Adultos es dotarlos de una formación básica que les permita acceder a los distintos niveles del sistema educativo, mejorar su calificación profesional o adquirir una preparación para el ejercicio de otras profesiones, así como desarrollar su capacidad de participación en la vida social, cultural, política y económica.

Por ende surge la necesidad de que los directores y directoras de los centros educativos se capaciten y actualicen en todo lo concerniente a manejo y gestión escolar, ya que existen principios administrativos para los que no han sido preparados. Las exigencias que enfrenta un director/a en su gestión demanda tanto las exigencias dentro que se dan en su contexto como las de la sociedad global. Autores como Crainer (1997), señalan que “las nuevas habilidades que requieren los directores para administrar el recurso humano ante el manejo de la inteligencia emocional y habilidades de administración de proyectos” y, por lo tanto, requieren capacitación en cuatro áreas fundamentales:

- Planeación y control, ya que los líderes necesitan ser capaces de decidir las prioridades para sus objetivos.
- Habilidades de aprendizaje, puesto que la mayoría de los líderes trabajan en un contexto desconocido y por lo tanto es vital que asimilen conocimiento rápidamente.
- Habilidades de las personas, para negociar, influir, escuchar y controlar recursos y personas.
- Habilidades organizacionales, que le faciliten el trabajo en equipo, entender el funcionamiento de la organización y poseer una imagen más general de las metas y condiciones necesarias de la empresa.

En este mismo orden de ideas, Robbins (1998) apoya que los directores deben prepararse en el desarrollo de:

- Habilidades básicas de educación, particularmente habilidades de lectura y matemáticas.
- Habilidades técnicas, con la finalidad de actualizar y mejorar estas habilidades en los docentes, de modo que se adaptan a las nuevas tecnologías y a los nuevos diseños curriculares.

- Habilidades interpersonales, entre las cuales se incluye aprender cómo escuchar, cómo comunicar ideas claramente y cómo ser un miembro de equipo más efectivo.
- Habilidades para la solución de problemas, entre las cuales se mencionan la lógica, el razonamiento y las habilidades para la definición de problemas, evaluación de causas, desarrollo de alternativas y selección de soluciones.

Desde la perspectiva de un/a director/a es importante aprender como desempeñar una gestión efectiva que aplique procesos administrativos y que le permita desarrollar sus capacidades que faciliten tomar las decisiones necesarias. Adicionalmente, porque permite una organización sistemática, la buena utilización de los recursos, una visión mas amplia y el desarrollo de sus habilidades, la competitividad, la visión estratégica, la diversidad y el cambio.

2.2.4. Un director actualizado debe contar con el siguiente perfil:

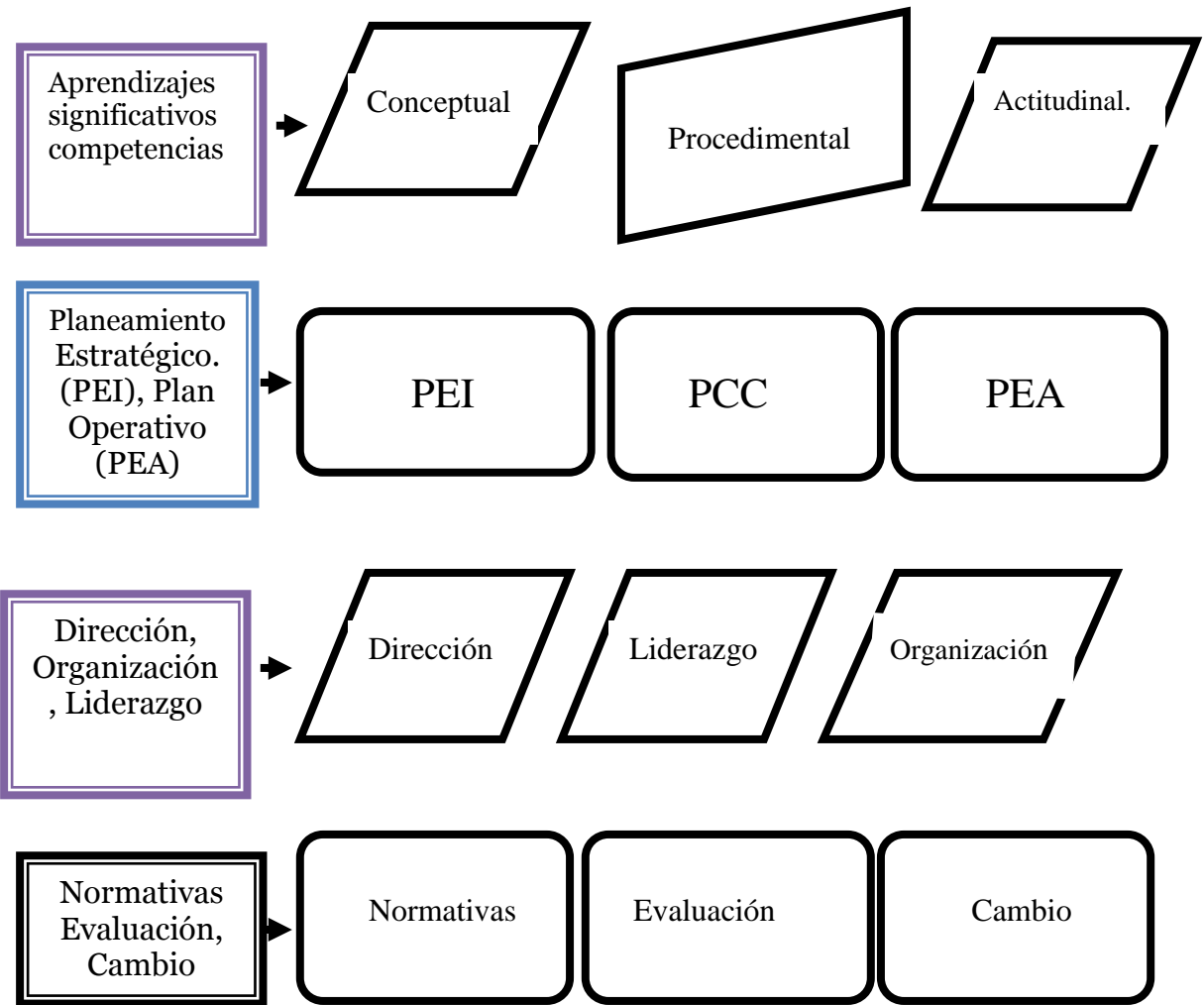
- Creativo
- Emprendedor
- Ético, responsabilidad social
- Innovador
- Proactivo
- motivador
- Persuasivo, carismático
- Justo
- Tener Agilidad mental

“Nunca se deja de aprender...” cuanto mas las personas se preparan están capacitados para desempeñar mejor sus funciones.

Ante este panorama, es evidente que en El Salvador cada vez más urge una reforma educativa integral, que la sociedad actual, caracterizada por una permanente transformación en el campo del conocimiento, la información y en las distintas esferas de participación social, exige cada vez más que las escuelas

formen egresados capaces de seguir aprendiendo a lo largo de la vida; y que los estudiantes requieren de una base común de conocimientos y competencias, de habilidades fundamentales y procesos de razonamientos superiores, que los preparen para asumir responsablemente las tareas de la participación social, les permitan enriquecer su vida personal y aprender por cuenta propia más allá de la formación escolar, así como mostrar flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En consecuencia, la reforma al currículo plantea que el enfoque de desarrollo de competencias permitirá lograr que la educación contribuya a la formación de ciudadanos que respondan a los nuevos retos del mundo actual que requiere tomar en cuenta la adquisición de los saberes socialmente construidos, la movilización de saberes culturales y la capacidad de aprender permanentemente para hacer frente a la creciente producción de conocimiento y poder aprovecharlo en la vida cotidiana.

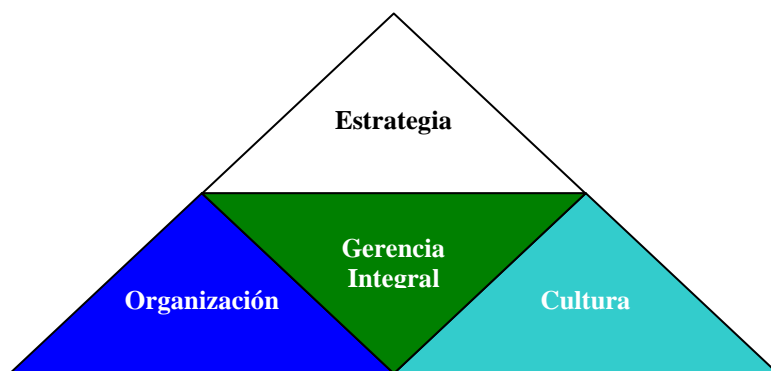


CUADRO NO. 2 Esquema de relación entre funciones administrativas/pedagógicas en un centro escolar

2.3 Marco conceptual de la propuesta

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

Como Eje transversal se desarrollará el enfoque por ⁵competencias. Uno de los conceptos principales será la Gerencia estratégica, definida como el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar la forma en la toma de decisiones, dándole importancia al medio. La gerencia se encarga de renovar y tomar aspectos nuevos. De acuerdo con Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:



- **La Estrategia** : Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- **La Organización:** Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- **La Cultura** : Para dinamizar la organización y animar a su gente."

⁵ Ministerio de Educación, Currículo al servicio de los aprendizajes, Enfoque por competencias

Enfoque por competencias.

Ventajas de la formación con enfoque en competencias:

1. Se basa en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño escolar.
2. Se orienta desde la demanda de las políticas educativas emanadas por el Ministerio de Educación.
3. Se estructura en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
4. Se basa en desempeños, por lo tanto los tiempos de formación son flexibles.
5. Considera el ritmo de cada persona, realiza un seguimiento individualizado y reconoce las diferencias de los participantes.
6. Se evalúa desde el inicio y la auto-evaluación es el eje del proceso.
7. Enfatiza el aprendizaje por resolución de problemas y el desarrollo de actividades por parte de la persona que aprende.
8. Utiliza una amplia variedad de materiales de enseñanza.
9. Promueve la actividad reflexiva, el trabajo en equipo y la búsqueda de estrategias propias para lograr un resultado.
10. Considera la evaluación referenciada a criterios de desempeño previamente establecidos.
11. Proceso enseñanza – aprendizaje (docente e instructor enseñan y aprenden en el proceso).

Características de un programa de formación con enfoque de Competencias educativas

Desde el enfoque de las competencias educativas un programa de formación se caracteriza por:

- a) Una estructura de carácter modular; entendida como una unidad de aprendizaje flexible, autónoma y articulada;

b) Definición de los aprendizajes esperados que permiten precisar los resultados que se esperan obtener de las acciones formativas concretas que se llevarán a la práctica; esto supone procesos de formación que articulan tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes.

c) Orientación de la formación hacia el desempeño, entendido éste como “la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante”.

Se trata pues, del desempeño puesto en contexto, de la articulación de conocimientos globales, profesionales y experiencias laborales, atento al reconocimiento de las necesidades y problemas que surgen y demanda la realidad socio-productiva de una comunidad, una región o un país.

d) Modalidades de formación que consideran nuevas estrategias pedagógicas en el proceso de aprendizaje. El enfoque de las competencias laborales se expresará en la forma de una estrategia pedagógica flexible que permita el aprendizaje, en atención a los ritmos de cada individuo, y el avance por módulos.

2.4. Las Funciones de la Gerencia Escolar

Cuando estudiamos la Gerencia escolar como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia escolar es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente escolar puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o

algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

En los siguientes párrafos se incluyen un resumen de cada una de las referidas funciones que posteriormente se desarrollaron en contenidos modulares para directores y directoras de centros escolares públicos:

2.4.1. Planeamiento Educativo

Cuando la gerencia educativa es vista como un proceso, planeamiento educativo es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos mencionar el Proyecto Educativo Institucional cuyo alcance es de cinco años, el Plan 20-21 como plan quinquenal entre otros. Otro ejemplo en lo micro-curricular, lo constituyen las planificaciones didácticas que cada docente elabora para cada período. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por el centro escolar.

El planeamiento institucional es la base de lo que se realizará a futuro en el centro escolar y el gerente escolar debe contar con los planes mínimos necesarios para llevarlos a la práctica durante el año lectivo, lo que le permitirá una eficacia y eficiencia comprobada.

2.4.2. Organización Educativa

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. A pesar que ya está normado de acuerdo al Ministerio de Educación el modelo de organización, le compete al gerente educativo adecuar la estructura organizativa requerida para llevar

adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiados e integrales.

A su vez los objetivos de un centro escolar y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivo es proveer servicios de seguridad, necesita una organización completamente diferente a la de una institución cuyo objetivo es brindar servicios educativos. Así mismo, en un distrito, no será la misma organización para parvularias puras que un centro escolar para educación básica, un complejo educativo o un instituto nacional. Lo que debe quedar claro es que independientemente de su complejidad, población y contexto debe existir una adecuada organización.

2.4.3. Dirección Escolar

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización, que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí, que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un/a director/a escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

En la dirección escolar efectiva convergen cualidades individuales del director, y otros ámbitos complementarios como el liderazgo, la comunicación efectiva, resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones para el logro de la transformación del centro que dirige.

Se requieren líderes con liderazgo escolar que integren las siguientes características: el líder escolar debe mantener una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar. Aprovechando el tiempo al máximo aunque esto no implica vivir aceleradamente. El líder escolar tiene que saber priorizar: distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención. Acto seguido, el líder escolar tiene que saber delegar: es imposible abarcarlo todo, auto limitándose en el tiempo que dedica al trabajo.

En un mundo tan cambiante sólo sobreviven aquellos centros escolares que saben adaptarse a los cambios con rapidez. El líder escolar tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos, es esta capacidad estratégica la que capta el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder escolar, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

El líder escolar es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

El futuro que el líder escolar defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Integrar objetivos personales con los institucionales. Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen. Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas. Fomenta en el centro escolar una cultura orientada a la acción.

En lo relacionado a la comunicación, el líder escolar debe preocuparse por conseguir establecer en toda la organización un clima favorable a la comunicación. La información hay que compartirla; dentro del centro escolar no se pueden aceptar departamentos estancos que oculten información. Hay que luchar contra el secretismo. El líder escolar tiene que favorecer la transparencia informativa dentro de la organización y hacia el exterior.

En la resolución de conflictos, el líder escolar debe generar en la organización una preocupación por los pequeños detalles. El dominio que el equipo tenga de los pequeños detalles permite al líder escolar conocer con qué precisión el problema.

El líder escolar es la figura de referencia dentro del centro escolar y su modo de actuar es permanentemente observado por sus subordinados.

Trabajo en equipo, el éxito del líder escolar depende en gran medida de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente. El trabajo en equipo conlleva a compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.

El líder escolar fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados. Para ello es fundamental que el líder escolar sepa delegar.

Al igual que el líder escolar exigirá lealtad a su equipo, él por su parte mostrará una total lealtad hacia sus colaboradores. El líder escolar se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro. Por último, el líder escolar tiene la obligación de apartar a los mediocres, a los indiferentes.

Toma de decisiones, el líder escolar favorecerá dentro de su equipo un clima participativo que mueva a la gente a defender sus puntos de vista. Durante la fase de deliberación el líder escolar debe favorecer la discusión y aceptar la discrepancia. Una cualidad que caracteriza al líder escolar es su disposición, cuando sea necesario, a tomar decisiones impopulares, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas.

El líder escolar debe velar por el bien del centro escolar (ésta es su misión) y anteponer esta preocupación a consideraciones personales. Por último, señalar que el líder escolar no es sólo una persona que toma decisiones, sino que elige como colaboradores a personas que también saben tomarlas.

2.4.4. Evaluación, cambio y seguimiento.

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar

si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

El gerente educativo en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros. Dinamiza la información, registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia. Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes. Procura una auto evaluación de su desempeño profesional en aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la auto-formación.

Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, el director, como líder pedagógico, trabaja con indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según nivel educativo y grado o sección. Esta función puede ser delegada al equipo de evaluación del centro educativo, pero debe ser monitoreada por la dirección.

En conclusión a este resumen modular, se esperaba que los directores asistentes señalen las ventajas del paradigma educativo actual en donde quede de manifiesto que la gestión escolar es la que determina la capacidad de los alumnos para aprender significados por medio de una enseñanza efectiva. Asimismo, la importancia de llevar a la práctica el formar y desarrollar ciudadanos informados, preparados para laborar y constructores del desarrollo del individuo, la familia y la sociedad que El Salvador necesita.

Es así que se les solicitó, establecieran su paradigma educativo a partir del material entregado, para poder contribuir a la mejora continua en el desarrollo de las competencias de aprendizaje de los estudiantes en cada uno de sus centros escolares.

CAPÍTULO III

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En consonancia con los objetivos de la presente investigación y con el fin de fortalecer las competencias de directores y directoras de Centros Educativos Públicos del Departamento de San Vicente se propuso la implementación de un diplomado en “GERENCIA EDUCATIVA” para mejorar la calidad educativa de dicho proceso, siendo este la parte medular de este capítulo.

3.1 Descripción Del Modelo

La Gerencia Educativa es un medio hacia un propósito definido: aprendizajes significativos a través de la calidad educativa.

Diversos autores refieren el término gerencia educativa como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados.

El objetivo global de la gerencia educativa es lograr aprendizajes significativos que le permitan al estudiante desarrollarse como ser humano, esto implica una educación de calidad.

Tanto la operatividad en si, como la gerencia de la referida operatividad, son medios hacia un fin, en términos simples: el logro de algo. Este algo, para el logro de lo cual emprendemos esa operación, se llama objetivo. La medida en que logremos alcanzar el objetivo o meta, revelará el grado de eficacia de la operación. De modo que el término eficacia no tiene ningún significado, excepto en su vinculación con el objetivo que deseamos alcanzar.

El éxito de la Gerencia Educativa se comprueba por la eficacia de lo que se enseña. Aun los más lógicos diagramas de organización, programas de planificación, documentos de personal y demás mecanismos gerenciales resultan inútiles si no logran el propósito específico que se espera de ellos. La introducción de mecanismos gerenciales teóricamente buenos que no producen los resultados deseados pueden ser hasta peligrosas, debido a que ello sugiere que las cosas están haciéndose bien

simplemente porque el facilitador en la organización escolar funciona bajo esa buena gerencia.

No actúa bien el ingeniero que justifica su diseño de una maquinaria, diciendo únicamente que ésta reúne las mejores características mecánicas. Un buen ingeniero demuestra que la máquina que él diseñó hace el producto deseado, mejor o más barato que ninguna otra máquina disponible. Esa es la prueba para la aceptación o rechazo de la maquinaria y es igualmente la prueba para la aceptación o rechazo de mecanismos y medios gerenciales.

Todas las actividades que realice cualquier Centro Educativo no importando sus dimensiones están relacionadas con las funciones y misiones asignadas a ésta por autoridades superiores. Para realizar una misión asignada, se tiene que definir claramente cual es esa misión, quién va a hacer el trabajo requerido y quién será responsable de llevar a cabo las operaciones.

Habrá que expresar el esperado logro en términos de planes y programas que indiquen cuánto de que cosa se necesita para producir en qué fecha; es decir, establecer metas de aprendizaje y planear el trabajo para alcanzar esas metas.

El gerente posee una doble responsabilidad inevitable: organiza y supervisa el trabajo y verifica el resultado de todo el proceso educativo. Durante el proceso de organizar el trabajo los gerentes escolares deben estar en alerta para conservar los recursos humanos, logísticos y financieros para producir los resultados finales sin pérdida de recursos ni tiempo para estudiantes, padres de familia y docentes. A este fin, cada uno debe emplear métodos eficientes para hacer las tareas.

La finalización de una gestión escolar debe evaluarse juntamente con el antes y durante de la misma, en términos de su concordancia con los objetivos del Centro Educativo, el Ministerio de Educación, Políticas Educativas del gobierno en turno, calidad y tiempo establecidos en la misión asignada. Esta evaluación es la base para juzgar si el gerente educativo ejecutó lo que se suponía que iba a hacer esto nos conduce a la pregunta obligada de qué es lo que hace el gerente educativo.

3.1.1 ¿Qué hace el Gerente Educativo?

El Gerente Educativo es la persona que consigue se hagan cosas mediante los esfuerzos de otras personas; y al actuar así, está primordialmente interesado en obtener resultados. Dentro de cualquier agencia gubernamental, los gerentes son, en todos los niveles, los jefes, subjefes y supervisores, cuya misión es lograr que se obtengan resultados mediante los esfuerzos de subalternos.

Reflexionemos ante algunos ejemplos: la mecanógrafa escribe a máquina; el artista pinta; el médico ejerce la medicina; y cada uno de ellos ejecuta una serie de actos o funciones que son peculiares a su trabajo. Con el Gerente Educativo pasa lo mismo. Ejecuta funciones que son características de la gerencia educativa.

La acción del gerente educativo se subdivide y clasifica en planear, organizar, dirigir y controlar, esto puede variar de acuerdo al teórico que se aborde. Estas son las cuatro funciones que ejecuta todo gerente en todo nivel.

Se podrá captar una idea completa del contenido de estas funciones concentrando la atención en el tipo de preguntas que el gerente debe hacerse a sí mismo.

Formulándose estas preguntas e instrumentando sus contestaciones, esa persona estará ejecutando funciones de gerencia.

Cuando nos preguntamos:

¿Qué es lo que ha de hacerse? esta pregunta tiene que ver con planear objetivos y definir metas específicas a alcanzarse por una proyectada operación. Es en este punto que se determinan los diferentes aspectos relacionados con el volumen de trabajo cuánto de qué cosa ha de hacerse.

¿Cómo dividir el trabajo? esta pregunta envuelve el área de la utilización de recursos humanos, asignándose la debida responsabilidad y autoridad para facilitar el eficaz funcionamiento de todos los elementos de organización. Las respuestas correctas culminan en Centros Educativos que producen resultados verificables a través del rendimiento académico de los estudiantes.

¿Cómo hacer el trabajo? esta pregunta tiene que ver con métodos y técnicas a usar en la ejecución de las tareas asignadas. Trata de los métodos, procedimientos y norma, que regirán la operación, tanto los ya existentes como los que hayan de desarrollarse.

¿Quién ha de hacer el trabajo? esta pregunta cubre el área del personal envuelto en la ejecución eficaz de la docencia en sí, e incluye la consideración de las cualidades y habilidades de los docentes a la luz de su aportación al PEI y PEA.

¿Con qué hacer el trabajo? esta pregunta trata de las facilidades, el material y los fondos necesarios y disponibles para llevar a cabo el P.E.A..

¿Cuándo hacer el trabajo? esta pregunta se refiere a la debida ubicación de la tarea asignada, dentro del horario estipulado para todas las tareas afines; e incluye el establecimiento de prioridades para los diversos elementos de la tarea.

¿Cuán bien debe hacerse el trabajo? esta pregunta cubre la determinación de normas en cuanto a calidad de ejecución y resultados finales, para luego poder comparar esos resultados finales con el objetivo que se había trazado.

¿Cuán bien se está haciendo el trabajo? esta pregunta envuelve la evaluación de los resultados en términos de su concordancia con la planificación existente, su conformidad con las metas planeadas, su exactitud con los horarios fijos y su aportación a la eficacia global de la organización.

El hecho de hallar respuestas coherentes a estas preguntas establece claramente la diferencia entre los esfuerzos de sus colaboradores y el esfuerzo del Gerente Educativo. Los colaboradores transforman algo, en alguna cosa, por medio de uno o más procedimientos diversos de trabajo.

En la vida cotidiana los seres humanos usamos herramientas con los materiales, movemos objetos, limpiamos, trasladamos, mecanografiamos, preparamos cartas didácticas, planificaciones entre otras cosas por el estilo. En suma, lo que se quiere indicar es que los procedimientos de trabajo se aplican para lograr algo que tiene valor o significado. Se debe propiciar cambio en la vida de los estudiantes lo que repercutirá en bien del municipio, el distrito y para el departamento del cual forman parte.

Por regla general, el Gerente Educativo no hace estas cosas. Se preocupa más de los porqués y los por cuántos o lo que comúnmente se llama el significado y el propósito de las actividades a que se dedican sus colaboradores y de lograr resultados. Su tarea es conseguir que los procedimientos de trabajo produzcan

nuevos valores que se ajusten a los fines educativos deseados. Estos fines, se llaman objetivos específicos. Cuando está involucrado más de un programa emanados por directrices del Ministerio de Educación (MINED), el logro de objetivos específicos viene a ser cuestión de integrar ordenadamente la operatividad individual de cada comité o equipo dinamizador.

Con el propósito de integrar operaciones de comités o equipos dinamizadores, el Gerente Educativo debe saber qué producto final desea; en tal sentido, debe organizar la actividad de modo que la aportación de cada comité o equipo dinamizador se coordine para alcanzar todos juntos los resultados deseados. Así, el Gerente Educativo se concentra en la operatividad mientras que los colaboradores desarrollan acciones pertinentes.

Operativizar un Centro Educativo requiere estar familiarizados con los procedimientos individuales y sus potencialidades, además requiere tener una visión razonablemente clara del objetivo de todo el proceso educativo. El Gerente Educativo debe estar capacitado para concebir estas actividades globalmente y también como un eslabón fundamental en todo el entramado de partes que constituye un Distrito Escolar o una Departamental de Educación, relacionadas entre sí; todo dentro de su contextura técnica y sustantiva. Igualmente importante es su criterio para determinar qué pasos priorizarán.

Para que ese juicio sea bueno, el gerente ha de percibir, comprender y conciliar muchos factores que influyen sobre la eficacia de sus operaciones. No basta que despliegue competencia profesional en el manejo de los aspectos técnico y sustantivo. También ha de poseer y aplicar, otras habilidades, tanto con respecto al personal por cuyo medio se efectúan las instrucciones, como en lo relacionado a las influencias externas a que está sujeto el Centro Educativo. Turnos y horarios en el trabajo, el desarrollo del entusiasmo, asesoramiento de colaboradores, mantenimiento de disciplina, mejoramiento de relaciones con la comunidad y una multitud de otras acciones y requisitos que envuelven relaciones humanas, tanto individuales como de grupo, son inherentes a la función del gerente. En suma, el

liderazgo es parte integrante de la función gerencial escolar, sino la más importante, la más esencial.

3.1.2 La necesidad de la Gerencia Educativa

En una organización escolar siempre se da la necesidad de una buena Gerencia Educativa y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la Gerencia Educativa es necesaria?. La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la Gerencia Educativa: La Gerencia Educativa es responsable del éxito o el fracaso de una institución. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso institucional nos dice por qué necesitamos una Gerencia Educativa, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del equipo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del equipo, y la Gerencia Educativa debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del equipo.

De esta manera, el establecer de cuándo es requerida la Gerencia Educativa la respuesta forzada será, siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados para un fin en común, que para este caso es el alto rendimiento académico de los estudiantes en base al desarrollo de las competencias que le sirvan para la vida.

3.2 Estrategias del modelo

Para diseñar cada uno de los módulos, se tomaron en cuenta al menos cuatro consideraciones transversales:

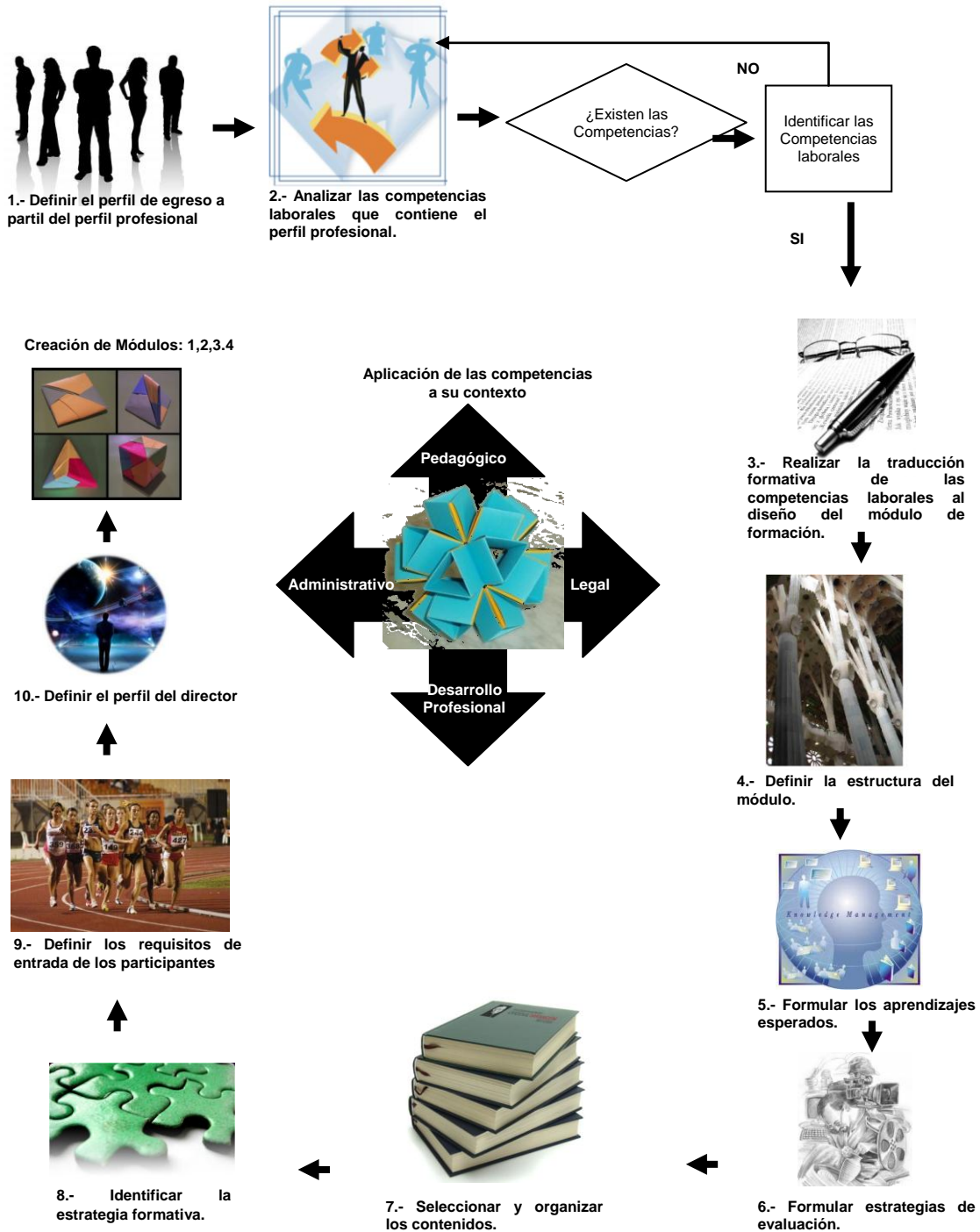
1. Cada módulo tenía que hacer referencia al perfil de egreso de un diplomado, el que ha sido diseñado basándose en el perfil profesional que contiene las competencias para la gestión escolar efectiva administrativa del director/a;
2. Cada módulo debería estar construido **con enfoque¹ de competencias**;
3. Los módulos debían concebirse desde una perspectiva sistémica;
4. Cada módulo debía ser una unidad de aprendizaje y respuesta pedagógica pertinente.

Durante el proceso de elaboración de la oferta de formación se realizaron las siguientes actividades:

1. Analizar el perfil profesional de directores y directoras de los Centros Educativos.
2. Definir los requisitos de entrada del director y directora.
3. Definir el perfil de los directores y directoras después del diplomado.
- 4 Utilizar las competencias educativas como marco de referencia y fuente de información.
5. Seleccionar las competencias laborales relevantes o que se desarrollarán en los módulos.
6. Conducir un proceso de auto-reflexión y crear necesidad que les lleve a la crisis que permita definir las capacidades que los/las participantes desarrollarán en el módulo.
7. Describir los aprendizajes esperados que los/las participantes deberán poseer al egresar con el objeto de lograr niveles de desempeño compatibles con la naturaleza de las funciones que deberían realizar. (aprendizajes esperados)
8. Identificar los contenidos y definir la estructura del módulo
9. Determinar la estrategia de evaluación de cada módulo.
10. Decidir las estrategias de formación (métodos, medios, modalidades de formación)
11. Identificar los recursos necesarios de los/las participantes al módulo.

¹ Ver pág.36 de este trabajo Ventajas de enfoque por competencias.

3.3. Etapas para el diseño de módulos de formación (Mapa conceptual del modelo)



3.4 Fases del modelo

Cada una de las fases del modelo responde a la necesidad de partir, desde la experiencia particular de cada Centro Educativo y proporcionar a directores y directoras, herramientas que les permitan ser eficaces y eficientes en su rol de Gerentes Educativos.

3.4.1 Primera fase: Se realizó investigación de carácter exploratorio con la cual se determinó la necesidad de capacitación de directores y directoras de Centros Educativos públicos del Departamento de San Vicente.

3.4.2 Segunda fase: Elaboración módulos en Gerencia Educativa.

Esta parte del trabajo se realizó asignando a dos miembros del equipo para la elaboración de un modulo, utilizando las bases de la información diagnóstica; que así mismo buscó bibliografía que fundamentara los conocimientos a impregnar en cada uno.

3.4.3 Tercera fase: Facilitar entrega técnica de módulos en forma presencial, es decir : El Diplomado en Gerencia Educativa.

Estrategias del Modelo: La presente estudio investigativo es de carácter descriptivo-explicativo basada en la observación y recolección de datos (con enfoque cualitativo hermenéutico-interpretativo apoyado con vistas en situ, narración de experiencias y análisis de informes provenientes de agencias nacionales e internacionales.

3.5 Metodología del modelo

Por la importancia del tema en estudio y el aporte que éste puede dar al sistema educativo nacional, el equipo de investigadores aplicó los instrumentos técnicos en seis Centros Educativos de cada municipio del Departamento, se incluyeron: Parvularias puras, Centros Educativos de Educación Especial, Centros Educativos de educación básica, Complejos Educativos e Institutos Nacionales, haciendo un total de 82 Centros Educativos, para que además de buscar que sea significativo,

que el estudio posibilite la entrega de un documento escrito y un diplomado en gerencia educativa que fortalezca las competencias administrativas de los/as directores/as.

3.5.1. Técnicas e instrumentos

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue: Encuestas.

Los instrumentos que se utilizaron se presentarán en el anexo; es un cuestionario que se compone de 16 interrogantes para directores, docentes, padres de familia y estudiantes. Las cuáles se limitan a dar respuesta a los cuatro elementos claves del proceso administrativo que se aplica en los Centros Educativos Públicos.

3.6. Presentación de módulos



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA PARA DIRECTORES Y
DIRECTORAS DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

MÓDULOS:

- **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**
- **ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**
- **DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**
- **EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CAMBIO**

San Vicente, Septiembre de 2009



Índice general de Módulos

MÓDULO	Página
1. Planeamiento Estratégico	60
2. Organización Educativa	78
3. Dirección y liderazgo	112
4. Evaluación, Seguimiento y Cambio	142

Presentación

Muy apreciables Directores y Directoras de Centros Escolares del Departamento de San Vicente.

Este documento se presenta como resultado de la investigación y estudio de la realidad que se vive en los centros educativos, por lo que va dirigido a las personas que ejercen el liderazgo y el cargo de dirección.

No dudamos será de mucho beneficio para las Instituciones en las cuales ustedes ejercen su trabajo de manera muy profesional y que con todo empeño han tratado de mejorar.

Este documento, es un apoyo hacia las buenas prácticas de administración escolar, pues proporciona pautas y modelos para el proceso, facilitando información para que cada centro educativo sea protagonista en cuanto a sus programas de Planeamiento Estratégico, Organización, Dirección y auto Evaluación de proyectos de trabajo, dando respuesta a las necesidades que requiere el cumplimiento de la gran misión de educar.

Ha sido muy valioso el aporte de la comunidad educativa, tanto de padres, madres, docentes, directores, directoras y estudiantes, dado que cada uno ha contribuido para la elaboración de este módulo ya que entrevistando a un numero representativo de ellos se pudo obtener la información que alimenta cada uno de los aspectos que se trataran.

Las orientaciones que se brindan, parten de la realidad de los centros educativos y recoge diversas necesidades que demandan ser atendidas desde la perspectiva de una gerencia administrativa aplicada a la educación, como base para llevarla a la

práctica y volverla exitosa en el resultado del aprendizaje competitivo de los estudiantes.

El contenido de este módulo se centra en una metodología que le permita al director o directora del centro educativo, realizar una evaluación que transforme a todo el centro educativo e incentive a desarrollarse ante la toma de decisiones pertinentes, haciendo los cambios visionarios, que dejen una huella palpable del período de la gestión que se realiza en cada quinquenio dando como resultado el prestigio y competencias desarrolladas en los aprendizajes de los estudiantes.

De este modo hay que mejorar sus prácticas en cada una de las dimensiones de la gestión con el fin de privilegiar los aprendizajes de los estudiantes y las formas de enseñanza.

En esta perspectiva, el rol de los directores es fundamental, pues su visión, liderazgo y capacidad gerencial deben traducirse en prácticas y proyectos pedagógicos y administrativos que impulsen mejores logros de aprendizaje en los estudiantes. Su rol es guiar, en coordinación con otros actores, al centro educativo y a la comunidad por una ruta con enfoque futurista.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

POR LA VALIOSA COLABORACIÓN A NUESTRO ASESOR:

Maestro Fernando Arturo Vásquez Vásquez, al haber brindado sus orientaciones y aportes para la elaboración de los presente Módulos: Planeamiento Estratégico, Organización Educativa, Dirección Educativa y Evaluación, Cambio y seguimiento, lo cual favoreció el transmitir a los directores y directoras el fortalecer las competencias de su rol en el centro educativo que dirigen.

Donde partimos de hacer módulos no complicados, de fácil comprensión al aportar una aproximación del cómo debe de hacerse las cosas y de una forma diferente en el centro educativo para dinamizar la ejecución de su Proyecto Educativo Institucional PEI como Planificación Estratégica a través de su Gestión Efectiva con su Plan Escolar Anual como Plan Operativo PEA.

Siempre se está pidiendo resultados óptimos en los aprendizajes de los estudiantes lo que requiere un protagonismo en el liderazgo de la dirección haciendo énfasis en aquellas cosas que obviamos y no le ponemos atención y es donde pueden haber pequeños cambios con grandes resultados, siendo el Maestro Vásquez la persona ideal para guiar nuestro trabajo por su amplia experiencia en el sistema educativo desde su práctica pedagógica en varios niveles, por su sensibilidad, humildad profesional, y muchas características más, favorables para este fin.

Muchas gracias **Maestro Fernando Arturo Vásquez Vásquez** le deseamos continúe cosechando muchos éxitos y que Dios lo acompañe siempre.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA PARA DIRECTORES Y
DIRECTORAS DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

MÓDULO 1:

Planeamiento Estratégico

San Vicente, octubre de 2009



CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA TRANSFORMAR	63
1.1 El Planeamiento Estratégico.....	63
1.2 El Planeamiento para mejorar la gestión escolar	67
1.3 El Planeamiento estratégico en función de los procesos pedagógicos	68
CAPITULO II. EL PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CON RESULTADOS DE CALIDAD	69
2.1 El Planeamiento y gestión con enfoque por competencias.....	69
2.2 Calidad educativa en los procesos pedagógicos.....	70
2.3 Gestión Efectiva de resultados en el centro educativo	71
2.4 Alto rendimiento académico.....	71
CAPITULO III. EL PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO	72
3.1 Organización del centro educativo	72
3.2 Dirección escolar con visión de transformar el centro educativo.....	72
3.3 Seguimiento, evaluación y cambio del centro educativo.....	73
3.4 Actualización competitiva del director, directora del centro educativo	74
Bibliografía	

Introducción

El gran valor que ostentan los centros educativos, es el talento de sus empleados, siendo los directivos con mejores resultados, aquellos capaces de dinamizar dicho talento. La función del directivo ha evolucionado de forma notoria en la sociedad de hoy. Ante los desafíos vinculados con la gestión específicamente de las Instituciones Educativas, la figura del líder (director), como el encargado de dirigir con éxito el proceso del planeamiento, organización, dirección y cambio en el centro educativo, se cristaliza en cada etapa en la práctica cotidiana de la institución que dirige basándose en los objetivos de mejora. Ante los retos que implican las nuevas políticas educativas, se exige a todos y cada uno de los miembros del centro educativo que se encuentren en condiciones óptimas para realizar su tarea y ello implica exigencias actitudinales tales como: motivación, compromiso, flexibilidad o liderazgo y aptitud: conocimientos específicos, conocimientos técnicos, habilidades directivas y relacionales, procesos o procedimientos. De ahí nace la importancia de apoyar la formación del directivo educativo dotándole de técnicas, herramientas y métodos que van a promover y facilitar el potencial de su equipo de trabajo.

Este módulo estará impregnado como un eje transversal del concepto de liderazgo, labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, sobre todo en nuestro contexto copado de problemas económicos, auge delincencial y desintegración familiar; que impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida.

EL MODULO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO contiene los siguientes apartados:

El Planeamiento Estratégica para transformar: enfoca la planificación estratégica en la mejora de la gestión escolar, de los procesos pedagógicos y de la rendición de cuentas del centro educativo.

El Planeamiento y gestión con resultados de calidad: orienta sobre la linealidad entre la planificación y la gestión en base a competencias que encamina a la obtención de la calidad de una gestión efectiva para lograr el alto rendimiento académico de los estudiantes.

El Planeamiento y gestión con liderazgo directivo: va orientada a que los procesos de la planificación cobren un dinamismo en su ejecución desde el liderazgo de la dirección al guiar la estructura organizativa, al seguimiento, evaluación y cambio que permitan transformar al centro educativo a través de la actualización competitiva desde el rol de la dirección.

CAPITULO I: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA TRANSFORMAR

1.1 El Planeamiento Estratégico

¿Qué entendemos por planeamiento estratégico en un Centro Educativo de alto rendimiento?

Como un proceso dinámico que permite desarrollar las capacidades de los miembros de las organizaciones para fijarse un objetivo en común para observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto realidad interna como a las condiciones externas de la comunidad educativa.

Para lograr dicho objetivo:

Es importante hacer la diferenciación entre el concepto de el Planeamiento Estratégico como Proceso, el Planeamiento Estratégico como Instrumento, ya que muchas veces se confunden.

El planeamiento estratégico como instrumento, es el marco conceptual que sirve de referente, para orientar la gestión institucional de la organización con el objeto es realizar el propósito, la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícito los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas que se traducen en Planes y Proyectos.

El planeamiento estratégico como proceso, establece los objetivos del centro educativo que realizara la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituyéndose en la orientación o guía para que se gestionen y asignen los recursos para el desempeño de determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos determinados.

¿Cómo debo de hacer la planificación estratégicamente para que mi centro educativo logre ser de alto rendimiento académico?

- **Priorizando todas las necesidades** de atención inmediata que este afectando los indicadores educativos en los estudiantes y que obstaculizan el desarrollo de las competencias en los aprendizajes que brindamos.
- **Analizando la capacidad instalada** en la comunidad educativa
- **Planificar los recursos humanos**, materiales, financieros, admón., pedagógicos

Desde el rol que me corresponde al ejercer la dirección de mi centro educativo debo de despojarme de mi forma de personal de ver y hacer las cosas, sino más bien apropiarme de liderar las diferentes situaciones y oportunidades que se tienen.

¿Qué necesidades debo priorizar en el centro educativo que dirijo?

Basándose en la situación actual y real en que se encuentra el centro educativo, priorizando las necesidades de atención que reflejan los indicadores educativos, y que afectan principalmente el rendimiento educativo en cada uno de los estudiantes.



¿Cómo debo planificar para organizar el recurso humano con que se cuenta en la comunidad educativa?

Asumiendo mucha disciplina en la realización del desempeño del trabajo que cada quien le corresponda hacer, sin que dejen de lado el sentido de colaboración y apoyo. Adquiriendo el compromiso en desarrollar a la planta docente y colaboradores de la organización, debido a que toda comunidad educativa cuenta con un potencial humano que puede volverse competente en los roles en que se desempeñen dentro de la estructura organizativa por lo que en unos ya es nato, en otros hay que desarrollárselos y también hay que descubrirles esas competencias, pero todos son importantes en el trabajo que se requiere hacer en el día a día en el centro educativo, razón de peso, por la cual debe incluirse en la elaboración de la planificación estratégica y planificación operativa como apoyo de crecimiento, tanto dentro del centro educativo como de la comunidad, uniendo todos los esfuerzos estratégicamente, organizándose en base a sus competencias.

Consideraciones para trabajar con el recurso humano de la comunidad educativa:

- Apoyar su desarrollo dentro del trabajo y servicio educativo

- Respetar y aceptar a las personas
- Visualizar los liderazgos
- Debe considerarse a las personas sin menospreciar su nivel educativo
- Valorar los aportes que brinden
- Estimular el desarrollo intelectual de la comunidad educativa
- El liderazgo del director(a) debe modelar, transmitir y asumir un Compromiso por convicción.

¿Cómo debo planificar los recursos materiales de mi centro educativo?

Planificar y gestionar con máxima eficiencia los recursos materiales del centro educativo en función de que toda actividad que se realiza en el centro educativo tenga los necesarios, oportunos y de calidad, favoreciendo así directamente aprendizajes competentes en cada estudiante y que les sean útiles en la vida. El manejo de los recursos requiere de un constante realización de evaluación para darse cuenta cuanto impacta la mejora de la calidad en los aprendizajes en donde todos los implicados se responsabilicen de optimizarlos

¿Cómo debo planificar los recursos financieros de mi centro educativo?

Compartiendo la toma de decisiones de inversión con los involucrados directos en el manejo de los fondos que se reciben, tanto de las asignaciones presupuestarias, de los fondos propios y de instituciones que apoyan al centro educativo para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes, en atención de las necesidades prioritarias encontradas en el diagnóstico y decididas de darles solución inmediata, de una manera clara, transparente y efectiva para facilitar el presentar un informe a la comunidad que donde se refleje el cumplimiento de los objetivos planificados

¿Cómo debo planificar los recursos administrativos de mi centro educativo?

Promoviendo la realización de las buenas prácticas de gestión en los responsables de los procesos administrativos como son los miembros de la junta directiva de los organismos de administración escolar enfocada en los aprendizajes de los estudiantes y su mejora continua de las competencias que van adquiriendo en su vida escolar, el dirigir liderando los recursos administrativos y todos los procesos del

centro educativo requiere el efectuar una planificación estratégica para agilizarlos, haciendo un buen uso del tiempo, de todos los recursos para la obtención de resultados exitosos en la gestión:

- Como director, directora líder facilitar el funcionamiento del centro educativo, basadas en una coordinación de calidad en la delegación de tareas, tiempo, recursos materiales;
- Elaboración de la planificación y ejecución de las actividades
- Administrando de personal la asignación de funciones y responsabilidades
- Administrando preventivamente los recursos materiales
- Dando seguimiento al uso del tiempo del personal docente
- Manteniendo el dialogo y la consulta para la toma de decisiones
- Brindando un ambiente y relaciones interpersonales optimas
- Administrando oportunamente la información de la estadísticas
- Dirigiendo con eficiencia toda la administración del centro educativo

¿Cómo debo planificar los recursos pedagógicos de mi centro educativo?

- Prever una sobre demanda de atención por parte de los estudiantes asignando la planta docente en base a sus competencias, optimizar el tiempo de las jornadas de clases, uso racional de los recursos en beneficio directo de los estudiantes.
- Manteniendo y modelando las propuestas de mejoras constantes e innovadoras que favorezcan los aprendizajes.
- Definiendo metodologías para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizajes atendiendo las necesidades de los niños niñas y jóvenes e interesados

¿Cómo debo realizar la gestión en mi centro educativo para que sea efectiva?

Cumplir con una gestión de calidad en función de resultados efectivos de alto rendimiento educativo en los estudiantes

Liderar al centro educativo hacia el fortalecimiento de su práctica de autogestión de los recursos que apoyen la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje

Elaborando el plan estratégico a través del Proyecto Educativo Institucional PEI con el plan operativo en el Plan Escolar Anual PEA con la participación activa y real de la comunidad educativa, ya que implica un cambio en asumir una responsabilidad compartida en la toma de decisiones. Ejecución, resultados y cambios en el centro educativo.



¿Cómo ordeno mis ideas para el logro de lo anterior?

Proyecto educativo institucional PEI

Partiendo de la realización de un diagnóstico previo para plantear procesos de cambio o transformación en la organización y funcionamiento de una determinada área del centro educativo con el propósito mejorar y optimizar la gestión escolar a través de la participación activa de los diferentes actores que intervienen en los aprendizajes de los estudiantes apegados a la construcción de su Proyecto Educativo Institucional PEI y su Plan Escolar Anual PEA, donde el director/directora lidera de manera efectiva los equipos directivos logren enfrentar con efectividad su gestión.

1.2 El Planeamiento para mejorar la gestión escolar

La planificación debe responder a ver el centro educativo con avances continuos en su ambiente, clima institucional metodologías innovadoras, comunidad participativa, padres y madres con mayor apoyo en las actividades pedagógicas, estudiando con altas aspiraciones, brindar aprendizajes con calidad, competentes para el logro del alto rendimiento educativo.

- Fortaleciendo la participación de los diferentes sectores de la comunidad

- Crear espacios de auto-reflexión, manteniendo una fluida comunicación
- Facilita la realización de la gestión
- Dirigir con liderazgo todas las
- Aplica estrategias para superar las resistencias u obstáculos
- Actuar con una visión integrada
- Puntualizando las necesidades de los estudiantes

1.2 El Planeamiento estratégico en función de los procesos pedagógicos

Para que los procesos pedagógicos sean exitosos en el centro educativo todos los involucrados debemos contar con un propósito claro y en común, combinados con la visión y misión para el mejoramiento continuo de la calidad a fin de apoyar la actualización y competencias de los docentes en función de prestar un mejor servicio en su labor pedagógica transmitiendo en los estudiantes el conocimiento que les sirva para toda la vida, pero es importante impulsar el involucramiento del los padres/madres de familia en los aprendizajes de sus hijos e hijas; una planificación estratégica con una visión clara contribuye a que el centro educativo tomen el control sobre su propio destino y no solamente reaccionar ante las demandas de las comunidades a las que atienden, a la vez le permite monitorear los avances para la tomar decisiones oportunas para alcanzar los objetivos propuestos

1.3 La planificación que mejora el centro educativo

Manteniendo una capacidad exitosa de la comunidad educativa que se apoya en su Proyecto Educativo Institucional PEI, viéndose en la gestión escolar y la eficiencia del uso optimo de los recursos, al igual de poder contar con un buen clima institucional que de solución a los problemas priorizados las áreas pedagógicas, en base a la atención y liderazgo del director es de mucha importancia para mantener a los docentes atentos a los problemas pedagógicos y dar soluciones tomando en consideración lo siguiente:

La contribución de los padres/madres de familia en la elaboración e implementación de los proyectos que fortalecen los aprendizajes

La calidad de las relaciones entre todos los participantes, en especial la del docente-estudiante atendiendo su estilo de aprendizaje

Que la propuesta docente contribuya al programa educativo apropiándose de manera clara y relevante en función de un aprendizaje competente

Efectuando el monitoreo y evaluación de los programa aprendizajes de los estudiantes.

Espacios físicos adecuados y organizados, y con acceso a materiales **Clases dinámicas**, que organicen adecuadamente el tiempo diario **Capacitación permanente del equipo de trabajo**, lo que implica una formación en servicio

Generando que los estudiantes asuman un rol activo en sus aprendizajes a través del pensar, el sentir y en el actuar en todo su aprendizaje

Ejerciendo un fuerte liderazgo pedagógico en la dirección del centro educativo

Ejecutando una administración escolar organizada en base a los planes de mejoramiento del centro educativo.

CAPITULO II: EL PLANEAMIENTO Y GESTIÓN CON RESULTADOS DE CALIDAD

2.1 Planificación y gestión con enfoque por competencias

La planificación del centro educativo debe de estar de manera continua mejorando las competencias educativas para ejercer una gestión escolar de calidad, debido a la era del cambio que la sociedad actual vive, un cambio permanente por avances científicos y tecnológicos por lo que los aprendizajes se ven retados a tratar en la medida de lo posible en ser competentes para que los estudiantes puedan desempeñarse efectivamente ante cualquier situación que enfrente en la vida;

siendo la gestión el eje principal para proporcionar los recursos como la disponibilidad de materiales al servicio de los estudiantes

2.2 Calidad educativa en los procesos pedagógicos

La relación entre la comunidad educativa y los procesos estratégicos educativos determinan por las prácticas de un fuerte liderazgo pedagógico, por la incidencia de directivos comprometidos con los aprendizajes de los estudiantes aportando los cambios necesarios y pertinentes sin olvidarse de la calidad donde la dirección y los docentes reflejen una actitud de esmero y dedicación a su labor en el aula poniendo especial atención a lo siguiente al iniciar los procesos:

Realizando un análisis de entrada de los recursos disponibles, con la finalidad que realizar todos los esfuerzos que permitan el logro de los objetivos, facilitar la planificación y apoyar a la organización en toda su gestión.

Realizando un análisis de proceso, que reflejan lo que sucede diariamente. Son los más difíciles de identificar y estandarizar abordaje de la enseñanza y del aprendizaje, estrategias de disciplina

Realizando un análisis de salida, que se refieren al impacto del dominio y efectividad de los aprendizajes para desenvolverse en la vida

Perfil de un centro educativo de calidad

Es el centro educativo el que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus estudiantes y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los estudiantes adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

2.3 Gestión Efectiva de resultados en el centro educativo

♣Contando con una organización motivada, que pongan empeño en su trabajo con la convicción de realizar sus actividades de forma óptima orientadas a ser efectivas en tiempo y calidad y que a la vez sugieran mejoras; por lo tanto, lograr que la gestión escolar sea efectiva se obtendrá en la medida que el centro educativo puede orientar todas sus acciones con una intención pedagógica., dichas acciones deben estar debidamente planeadas y alineadas a contribuir a que los estudiantes estén en la capacidad de responder de manera exitosa las competencias conductuales que consisten en que se logren un alto desempeño dispuestas a hacerlo en forma continua que les permita producir resultados superiores y asimismo, las competencias funcionales que son las que demuestran al hacer posible el alcance exitoso de los objetivos dentro del contexto que se desempeñe dicha formación se debe de adquirir en cada uno de los estudiantes en el centro educativo para que:

- Aprendan.
- Tengan claro qué deben aprender
- Sepan cómo deben aprenderlo.
- Puedan comprobar si están aprendiendo
- Sepan aplicar sus aprendizajes.

2.4 Alto rendimiento académico

El propósito que tiene todo centro educativo es fortalecer continuamente el proceso de enseñanza – aprendizaje, elaborando estrategias para el desarrollo de las competencias con una actitud de mejorar y actualizar la practica docente a través de la implementación del factor disciplina en todo lo que se hace en el centro educativo guiada por el liderazgo del director, directora en atender las necesidades de los estudiantes que acuden y demandan calidad en lo que aprenden y le encuentren sentido en que les servirá en la vida, debiéndose considerar lo siguiente:

Estudiantes que ingresen a su vida educativa oportunamente

- Que sean promovidos con aprendizajes significativos en su debido nivel

- Que obtengan éxitos en todo su transitar educativo
- Que desarrollen competencias en sus aprendizajes
- Estudiantes capaces de continuar una carrera universitaria

CAPITULO III: LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO

3.1. Organización del centro educativo

Estableciendo una competencia comunicativa efectiva con cada sector de la comunidad educativa, impulsando espacios de participación en todos los procesos que se llevan acabo y que se sienta ese sentido de pertenencia en todo el centro educativo, donde la estructura organizativa debe de destacarse de ser competitiva en toda su gestión debiendo empoderarse de sus funciones para alcanzar

Óptimos resultados

- Una organización que facilite la ejecución de todos los planes
- Una estructura organizativa que desarrolle una continuidad
- Liderazgo ejercido por directivos
- Presentar resultados a través de hacer bien las cosas
- Que tanto el organismo de administración escolar, equipos de apoyo, comités que garanticen el protagonismo del centro educativo
- Impulsar la autonomía del centro educativo
- Director, directora ejerciendo su rol con liderazgo gerencial y pedagógico

3.2 Dirección escolar con visión de transformar el centro educativo

El rol que todo director, directora ejerce en un centro educativo es de gran importancia su protagonismo estratégico debe promover el transformarlo, demostrando un fuerte liderazgo pedagógico, con conocimientos y habilidad gerencial para la efectividad en el desempeño de la gestión institucional en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, para que a través de la dirección se mejore la gestión de toda la organización y la del equipo directivo, el guiar la toma de decisiones son claves para alcanzar la visión de verlo transformado,

instalando esa mística de continuar trabajando de una manera comprometida para que al realizar todas las actividades estas sean orientadas con fines pedagógicos y de calidad. La transformación que se quiere lograr debe de innovar constantemente la gestión, dejando de realizar prácticas que no le conducen a obtener los cambios que exigen los aprendizajes día a día, representando un reto a la calidad

3.3 Evaluación, seguimiento y cambio del centro educativo

El seguimiento que el director/directora hace tanto en la construcción e implementación de todos los planes y proyectos en su centro educativo implica hacer un acompañamiento pertinente, apoyo consultivo, dirección y de liderazgo gerencial en todos los procesos para poder llevar a la par la evaluación y la reflexión de los resultados que impactan de manera inmediata y directa la calidad de los aprendizajes, realizando altos y retroalimentando; esto es necesario por la misma dinámica de los tiempos de aprendizajes que viven los estudiantes como lo es edad vrs aprendizajes, aprendizajes vrs calidad, calidad vrs desarrollo de competencias, situaciones que eminentemente conducen a una inmediata innovación y la toma de decisiones compartidas de ir implementando lo priorizado, a pesar, que es un gran desafío el cambio al implicar el mejoramiento en prácticas docentes A la vez se debe de contar con una estructura organizativa con disposición al cambio:

a. Dos fuerzas para lograrlo

- **El cambio educativo:** trata de la mejora y no de un activismo
- **El ciclo del cambio:** iniciación, implementación e institucionalización

b. Cuatro niveles del cambio educativo: e el nivel nacional, d el nivel de comunidad, en l nivel del centro educativo, en l nivel aula

c. Factores críticos para cambios exitosos

Liderazgo directivo, Incidencia, áreas estratégicas

d. Actitud de cambio

Disposición a trabajar propone hacer, capacidad Utilización □

Reflexión permanente, Apertura al cambio y la flexibilidad.

3.4 Actualización competitiva del director / directora del centro educativo

La actualización es un factor determinante para que un director/directora pueda ejercer su liderazgo, con el marcan diferencia ya que, implica dar sentido al ejercer influencia para llevar a las prácticas directivas a que logran ser exitosas hay 4 ámbitos críticos

- Direccionar la organización
- Desarrollar a las persona
- Rediseñar la organización
- Gestionar el desarrollo educativo (enseñanza-aprendizaje)

El liderazgo directivo incide en la calidad de la enseñanza que el centro educativo ofrece a sus estudiantes. La competencia directiva necesita de un actuar de modo autónomo, su ejercicio requiere una orientación intencional de futuro y de conocimiento del propio entorno, dar respuesta a estas demandas les exige nuevos conocimientos y actitudes muy actualizados y competentes. El trabajar con grupos heterogéneos de personas requiere destrezas diversas para entender y respetar posiciones distintas a las nuestras y para establecer acuerdos que estimulen la actividad de la organización escolar en el cumplimiento de sus fines educativos, depende del liderazgo del director/directora y también potenciar en otros que formaran parte de los lideres que en futuro podrán conducir el mejoramiento en del centro educativo basándose en lo siguiente en que:

El liderazgo en el sistema educativo: tiene que basarse saber ser competente en los niveles del sistema educativo, en centro educativo y en el aula

El liderazgo en la transformación educativa: que planifica partiendo de la realidad actual del centro educativo

Los procesos básicos de liderazgo: del centro educativo se sustenta en su capacidad interna de mejora continua

Características de una dirección eficaz

Con visión futurista, delega responsabilidades, efectúa la toma de decisiones compartida, que toda su gestión se enfoca en privilegiar los aprendizajes de los estudiantes , que se exige como y exige aprendizajes competentes, orienta a resultados exitosos en el alto rendimiento de los estudiantes, promueve el alto desempeño docente , lidera y gerencia al centro educativo con responsabilidad y compromiso, se destaca por su desempeño como líder pedagógico, mantiene una comunicación fluida con toda la comunidad educativa, establecer un empoderamiento en todos los procesos en los involucrados en la gestión, crea un sentido de pertenencia en el centro educativo, hace que la gestión estratégica sea sostenible, tiene claro que la razón de ser del centro educativo es que los estudiantes aprendan cada día más de lo que tienen que aprender y que su servicio se debe a cada uno de sus estudiantes por lo tanto la dirección es guiada:

- Por valores educativos justos y compartidos
- Que se basa en el contexto específico del centro educativo
- Que promueve una visión activa del aprendizaje
- Cuyas funciones están repartidas entre muchas personas
- Que se preocupa no sólo del presente sino también del futuro del CE
- Que cuenta con medios y estructuras estables para la investigación
- Saberes útiles para el ejercicio directivo
- Tiene destrezas y habilidades de conducción de grupos
- Se atreve a darle rienda suelta a la creatividad e iniciativa
- Hace uso de actividades de motivación
- Reconoce los logros de los estudiantes

Bibliografía

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición. Planeación estratégica, consultado en septiembre 2009, <http://todologista.com/online/site/6244411.php>

ESCUADERO MUÑOZ, J. M. 1997. *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. In: A. MEDINA (coord.), *El liderazgo en educación*.

Ministerio de Educación, *¿Qué ruta tomamos? Estrategia para mejorar nuestro centro educativo*, **Agosto 2008**.

Ministerio de Educación *Organización Escolar Efectiva*, **Documento 3, Marzo 2009**

Ministerio de Educación, *Docentes competentes y motivados*, primera edición , 2008

Ministerio de Educación, Documento No 4 *Organización Escolar Efectiva* Í J. (1985): El departamento de orientación desde la perspectiva de la organización escolar. *Educar*, n.º 8, págs.: 33-60.

ROBBINS Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, 8a. Edición, México, Prentice Hall, 2005. pags. 157-200



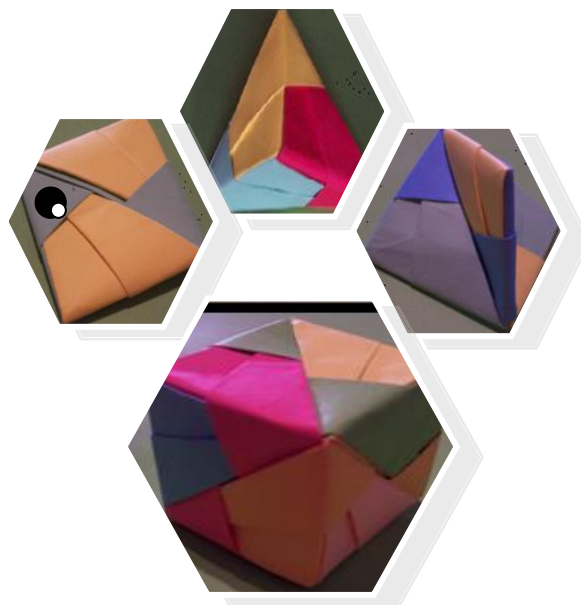
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA PARA DIRECTORES Y
DIRECTORAS DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

MÓDULO 2:

Organización Educativa

San Vicente, octubre de 2009



CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR ESTRATÉGICA	82
1.1 La Organización estratégica en el centro educativo	82
1.2 La Organización y su organigrama liderada por el director directora..... .	87
1.3. La Organización del centro educativo para logro de un trabajo efectivo	90
CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO OPERATIVO	95
2.1 Direccionar la organización	95
2.2 Organización Escolar con enfoque por competencias	98
2.3 Organización Escolar hacia el logro del alto rendimiento académico	101
CAPITULO III: LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR CON RESULTADOS DE CALIDAD	102
3.1 Gestión de resultados favorables en los aprendizajes	102
3.2 Seguimiento, evaluación y cambio del centro educativo	103
3.3 Rendición de cuentas...	104
Bibliografía	
Anexo	

Introducción

El gran valor que ostentan los centros educativos, es el talento de sus empleados, siendo los directivos con mejores resultados, aquellos capaces de dinamizar dicho talento. La función del directivo ha evolucionado de forma notoria en la sociedad de hoy. Ante los desafíos vinculados con la gestión específicamente de las Instituciones Educativas, la figura del líder (director), como el encargado de dirigir con éxito el proceso del planeamiento, organización, dirección y cambio en el centro educativo, se cristaliza en cada etapa en la práctica cotidiana de la institución que dirige basándose en los objetivos de mejora. Ante los retos que implican las nuevas políticas educativas, se exige a todos y cada uno de los miembros del centro educativo que se encuentren en condiciones óptimas para realizar su tarea y ello implica exigencias actitudinales tales como: motivación, compromiso, flexibilidad o liderazgo y aptitudinales: conocimientos específicos, conocimientos técnicos, habilidades directivas y relacionales, procesos o procedimientos. De ahí nace la importancia de apoyar la formación del directivo educativo dotándole de técnicas, herramientas y métodos que van a promover y facilitar el potencial de su equipo de trabajo.

Este módulo estará impregnado como un eje transversal del concepto de liderazgo, labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, sobre todo en nuestro contexto copado de problemas económicos, auge delincencial y desintegración familiar; que impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida.

EL MODULO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR contiene los siguientes capítulos:

La Organización Escolar Estratégica: enfoca la organización escolar estratégicamente a contar con miembros dentro de la estructura organizativa que actúen por convicción , responsabilidad y compromiso en la mejora , de los procesos pedagógicos, de asignar y hacer un uso racional de los recurso y de la rendición de cuentas del centro educativo.

La Organización Escolar con Liderazgo Operativo : esta orientada a que todas las actividades que se realizan en el centro educativo cuenten con un liderazgo operativo, de iniciativa, esmero y dedicación dinamizando, así las competencias desde las funciones que le correspondan ejecutar, con una capacidad de poder comunicarse efectivamente entre sus colaboradores.

La Organización y Gestión Escolar con resultados de calidad: encamina a que el centro educativo oriente su trabajo de una forma ordenada, coordinada y de apego a los lineamientos normativos al que se apega las actividades pedagógicas para la linealidad entre la planificación y la gestión en base a competencias que encamina a la obtención de la calidad de una gestión efectiva para lograr el alto rendimiento académico de los estudiantes.

OBJETIVO GENERAL.

Comprender, analizar y ponderar las diferentes formas, impactos y aplicaciones de la cultura organizacional en la gestión educativa, a fin de ser capaz de elaborar una propuesta de proyecto de gestión de la cultura organizacional de una institución educativa concreta.

ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Para qué te prepara:

Definir el concepto de cultura y clima laboral que impera en la institución y explicar la importancia de esta área dentro del mundo de la misma.

Cultura Organizacional

Si un profesional desea actuar dentro de una institución de manera eficiente y estratégica no puede olvidarse de la Cultura Organizacional. No tomar en cuenta este punto es arriesgarse a fracasar con un proyecto.

Ya en los años ochenta el interés por este tema era significativo y sigue creciendo hasta los días actuales. Uno de los argumentos para dicho interés es el hecho de que las organizaciones enfrentan cada vez más la realidad de fusionar Culturas Organizacionales con el cambio. Otro argumento, no menos importante es la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias. Estas dos situaciones llevan a las instituciones a Cambiar su Cultura.

Un cambio organizacional verdadero debe traer consigo un cambio de Cultura Organizacional pero esto no siempre es una tarea sencilla. El objetivo de nuestro programa de Fortalecimiento es justamente apoyar a los Directores y Directoras en este proceso.

MÓDULO ORGANIZACIÓN ESCOLAR

CAPITULO I : LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR ESTRATÉGICA

1.1 La organización estratégica en el centro educativo

El desempeño que deben de realizar las organizaciones en el centro educativo adquiere mucha importancia al realizar su trabajo en función de los aprendizajes de los estudiantes, siendo éstas las que definen su naturaleza por el énfasis que ponen a ciertas actividades. Generalmente esos enfoques los determina el Director/a de la institución y su equipo docente, haciéndose necesario el contar con un recurso humano identificado con las necesidades, tanto existentes, como de las que surgen en el transcurso de su gestión, el cual requiere las siguientes características de los y las participantes de la comunidad educativa que la conformen:

¿Qué características se deben de considerar en la Cultura Organizacional?

En un mundo donde el cambio es tan acelerado, las organizaciones requieren de una cultura dinámica, totalmente diferente a la establecida hace algunas décadas.

La existencia de una cultura organizacional inspirada en la convicción de cada uno de los integrantes es mucho más productiva que una cultura organizacional aplicada por imposición, y este aspecto se debe considerar cuando se aplique cualquier práctica para gestionar el conocimiento.

Tomando en cuenta que el término se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona, los objetivos y el sistema de valores que tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad (ROBBINS, S. 1999)

Debido a que ejerce una fuerte influencia sobre los miembros de la organización, la institución ha crea una filosofía institucional que rige el accionar educativo. Algunas

de las características de la Cultura Organizacional que debe tener presente todo director/a de un Centro Educativo son:

Conocer bien a los miembros: saber que están dispuestos a trabajar con toda la organización para el buen funcionamiento del centro educativo.

Actuación del equipo: todas las actividades del trabajo de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.

Tener presente la mejora de la calidad de los aprendizajes: las decisiones que se toman tienen repercusión en los resultados del desempeño de los miembros de la organización.

Comprometerse: a seguir las normas, reglas, procesos y supervisión para el control de su funcionamiento.

Contar con un espíritu logro: que sean innovadores, proactivos y con resultados óptimos, que den un valor agregado al centro educativo.

Desempeñarse con un enfoque de sostenibilidad : debe considerar las necesidades prioritarias que demandan atención inmediata realizando una gestión integral generadora de capacidad institucional al construir soluciones que impacten en los objetivos comunes que favorecen a la comunidad educativa, principalmente a los estudiantes al crear una cultura de cambios en las prácticas cotidianas, siendo un factor de sostenibilidad básico el actuar de una comunidad comprometida con la calidad educativa que apoye a la organización del centro educativo.

Las aptitudes positivas y de compromiso: que asumen los integrantes de la organización distinguen a un centro educativo en el nivel estratégico al reflejar la capacidad de gestión que realizan.

El proceso de organización consiste: en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades siendo pieza clave para éxito el cumplimiento del propósito.

La habilidad para tomar decisiones: actitud de cambio oportuno para brindar una gestión satisfactoria a la comunidad educativa durante su periodo.

Debe entenderse que el objetivo propio de la Organización Escolares el estudio de la interrelación de los elementos e integrantes de la misma, que actúan en una realidad escolar con la intención de conseguir la mejor realización de un proyecto educativo.

Tipos de cultura organizacional

El tipo de cultura organizacional que dentro de la institución impera se representa en cierta medida, en un tipo de cultura colaborativa, en donde se establece cómo se caracteriza y donde se muestran sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, se establece el siguiente apartado.

Cultura colaborativa.

Se entiende la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta dentro de la Institución una colaboración espontánea y una participación voluntaria en los proyectos. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados.

Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como una unidad y ente de cambio. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (reflexión y crítica) más que en la posición o en el poder personal.

Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a tomar en cuenta las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de

proyectos, recursos y miembros de equipo encargados (niveles educativos). Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

El equipo gestión se convierte en líder de los grupos de docentes. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores.

Estimulan el debate y el conflicto constructivo como forma de superar los problemas y dificultades en el ámbito pedagógico y en algunas ocasiones a nivel relaciones interpersonales internas del grupo.

La comunicación que se fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos adquiridos en el buen desempeño de la enseñanza-aprendizaje y los conflictos cognitivos que se dan en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa.

Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

Comportamiento organizacional

Se sabe que el Comportamiento Organizacional es el estudio de las acciones de los individuos en el trabajo; las personas son el activo más importante de una organización. Este es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Stephen P. Robbins (1998)

Tomando en cuenta lo antes citado, la metodología institucional que se basa en el constructivismo. Emplea una participación activa en el proceso de enseñanza-

aprendizaje, en donde el docente orienta, conduce y guía, la actividad de construcción del conocimiento del alumno utilizando antes y durante el proceso, el saber y el hacer colectivo organizado.

Se fomenta, por tanto, el desarrollo integral en todos los niveles en cualquiera de los ámbitos de trabajo sea cultural, social y espiritual. Por tanto, se realizan distintas actividades con el fin de propiciar la participación, la armonía, las competencias de análisis, la resolución de conflictos entre otros.

Una institución educativa con una cultura basada en el conocimiento se caracteriza por:

- El trabajo en equipo.
- El liderazgo compartido.
- La comunicación afectiva.
- El auto aprendizaje.
- El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades.
- El fomentar la creación de nuevos conocimientos.
- La inversión en capacitación, tecnología e infraestructura.
- El aumento de la competitividad presente y futura.
- La promoción de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.
- La ética y los valores.
- La socialización.

Las organizaciones se plantean retos y se ha demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del lugar de la innovación en un entorno cambiante.

La esencia de la gestión de quienes toman decisiones al más alto nivel es comprender con claridad hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de una organización y moverla al menor costo.

1.2 La organización y su organigrama liderada por el director o directora

Más allá del organigrama

El Centro Educativo y su organización con la comunidad educativa conoce de una estructura organizativa, y que la labor que desempeña la involucra a todo aquel que tenga relación con el centro educativo, siendo la organización la que le da vida a toda las actividades que se realizan sin dejar de tomar en cuenta que se hace un trabajo arduo pero con un sentido humanista donde se enfrentan diferentes puntos de vista, acuerdos y desacuerdos pero que todos trabajan para un solo fin que es la visión, el propósito hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, el cual se refleja en el organigrama del centro educativo.

El organigrama, representa el nivel jerárquico de los roles que les corresponde ejercer

cada miembro que pasa a formar parte de la organización, el cual parece tan sencillo al verse en un centro educativo pero es tan complejo el poder contar con el personal idóneo para ocupar un cargo dentro de el, en el cual para darle vida debe de basarse en su planeamiento estratégico o sea su plan educativo institucional PEI y donde se concretiza su desempeño es en el plan operativo que es el plan escolar anual PEA, en resumen la estructura organizativa su misión es facilitar la implementación de toda la planificación.

Toda la organización se basa en el actuar de efectividad, de un accionar en base a resultados óptimos que impacten la concretización del propósito, entonces las personas deben de contar con características como un espíritu emprendedor, de transformar, de cambiar, de logros constante lo cual llevara a que los recursos financieros y materiales permitan contribuir a la obtención de resultados de éxitos,

porque será el recurso humano el motor que hará que se dinamice toda la organización.

Las instituciones educativas, como todas las organizaciones, deben conceptualizar y manejar un sistema jerárquico, aun cuando su concepción sea diferente en mucho a los demás sectores. Debido a que la actividad educativa, difiere mucho del concepto empresarial, a continuación se detallan algunas de estas diferencias:

- Son estructuras demasiado flexibles y sin límites rígidos.
- El concepto clásico de jerarquía se diluye al dar paso más bien a la participación, consenso y trabajo en equipo.
- El orden y la lógica requieren de responsables en la decisión final para lo cual la jerarquía educativa se hace presente.
- El trabajo en equipo y la administración de los dos grandes procesos, el educativo y al administrativo, tienden hacia la integración de los niveles jerárquicos.
- Se disminuye la escala vertical jerárquica y tiende a horizontalizar la estructura.
- Los niveles jerárquicos deben subsistir como elementos de dirección, de control, de responsabilidad, de toma de decisiones y de autoridad para lograr la integración administrativa de las actividades que se llevan a cabo en las instituciones.

La autoridad y responsabilidad de los colaboradores se concreta asignando a cada uno de éstos una función o un puesto específico, aceptado por ellos.

Una vez definida las diversas funciones, la dirección puede acortar sus objetivos y distribuirlos según el reparto de esas funciones. Nacen así los objetivos para cada área, y una vez integradas y definidas las funciones se podrán esquematizar las diversas dependencias y niveles de la estructura orgánica de la institución.

Intereses y formas de participación de los actores

Cada miembro que desee participar en la estructura organizativa por voluntariedad que es lo más ideal, convencido de querer y poder apoyar al centro educativo porque están implícitos sus intereses, de que sus hijos e hijas adquieran aprendizajes que les sirva en la vida y que puedan desenvolverse ante cualquier situación que se les presente en todo momento y aspecto.

Otro hecho que en la vida de los centros tiende a ocultar su naturaleza organizacional es la ausencia de planteamientos conscientemente (al menos en forma explícita, lo que favorecería su interiorización por toda la organización) sistemáticos que relacionen objetivos, medios y métodos en la triple perspectiva del corto, medio y largo plazo. Superar esta tendencia es una tarea ardua, en la medida en que supone un cambio cultural profundo en la mentalidad docente. Por esta razón deber ser compensada con una acción directiva de carácter

La organización debe desempeñarse en base a :

- Tener el propósito y objetivos claros que orienta, de forma consciente, a la organización que se explicitan en los planes institucionales y son el primer gran elemento de toda organización.
- Tener una configuración racional, expresada en forma de funciones, roles, recursos, relaciones adecuada a la consecución de los fines y objetivos, es decir, tener una estructura, que representa un segundo gran elemento.
- Formar una totalidad articulada, lo que supone la existencia de relaciones internas, tanto de carácter formal como de carácter personal e informal. Ambos aspectos representan el mundo relacional, que en el primer caso pertenece al ámbito de la estructura y en el segundo constituye el Sistema Relacional, o tercer gran elemento de la organización.

Considerar el centro educativo como una organización nos permite destacar algunos rasgos que su funcionamiento un tanto burocrático tiende a desdibujar. Así suele

ocurrir en los centros que los fines y objetivos de diversa índole (educativos, didácticos, de gestión, etc.) simplemente se supongan, sin que haya una definición de los mismos ni una reflexión común de toda la organización en torno a ellos. Este fenómeno, que se pone de manifiesto constantemente en los planes institucionales que elaboran los centros, debiera ser contrapesado con la acentuación de una perspectiva que podríamos llamar de finalidad.

Otro hecho que en la vida de los centros tiende a ocultar su naturaleza organizacional es la ausencia de planteamientos conscientemente (al menos en forma explícita, lo que favorecería su interiorización por toda la organización) sistemáticos que relacionen objetivos, medios y métodos en la triple perspectiva del corto, medio y largo plazo. Superar esta tendencia es una tarea ardua, en la medida en que supone un cambio cultural profundo en la mentalidad docente. Por esta razón deber ser compensada con una acción directiva de carácter sistemático.

Resulta, por último, frecuente la disgregación de la "totalidad del centro educativo" en diversidad de roles, procedimientos, ciclos, aulas, etc., frecuentemente inconexas y que aportan discrepancias profundas, cuando no contradicciones. Su ser organizacional exige en este sentido una seria, permanente y constante actividad coordinadora. La Finalidad, sistematicidad, coordinación son tres principios que deben presidir la acción directiva en una organización que, como se verá muy pronto, es proclive a la des estructuración.

La organización del centro educativo de mantener constantemente la :

REFLEXIÓN  **COMPRENSIÓN**  **ACCIÓN**

1.3 La Organización del centro educativo para logro de un trabajo efectivo

La organización del centro educativo nunca debe de perder el objetivo de los puntos clave en su gestión, que significa el logro del propósito, la visión y misión que son el horizonte, el punto de llegada de su gestión con resultados en el alto rendimiento en

los aprendizajes de los estudiantes donde, puedan alcanzar a adquirir las competencias que les serán útiles para la vida.

Cada miembro de la organización debe de identificarse con las aspiraciones de los estudiantes, realizando esfuerzos con un fin común, que cada toma de decisiones, que cada actividad sea efectiva, que encamine al cúmulo de los aprendizajes, que desde su rol se cumplan las funciones, pero que estas a la vez, no limiten el poder sobrepasar las expectativas que toda la comunidad educativa espera de la organización.

¿Cómo facilitar el logro del éxito en la organización?

Claves:

- ***Aprendizajes para la vida:*** que cada día de clases los estudiantes aprendan más y en su debido tiempo.
- ***Docentes con fuerte compromiso:*** concretizar sus procesos de enseñanza – aprendizaje.
- ***Pensamiento productivo:*** que todo lo que pasa en el centro educativo vuelve al estudiante más competente.
- ***Actitudes:*** positiva, pro-activa, emprendedora, vencedora de retos
- ***Alto rendimiento:*** con propósito firme estudiantes con un alto desarrollo de competencias.
- ***Disciplina:*** mística de trabajo, responsabilidad de todos los sectores de la comunidad educativa.
- ***Liderazgo:*** director/directora guiando, acompañamiento y facilitando todos los procesos a ejecutar, fomentando la toma de decisiones compartidas, y que se trabaje por convicción.
- Apoyo de los padres y madres de familia: incrementar su involucramiento y participación en las actividades pedagógicas de sus hijos e hijas. Toda estructura organizacional. exige en este sentido una seria permanente y constante finalidad, sistematicidad y coordinación son tres principios que deben presidir la acción directiva en una organización.

Como afecta la cultura organizacional en el clima de una organización.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)

Resistencia organizacional al cambio

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

Diseño de la organización: Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes.

Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por lo consiguiente, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

Cultura organizacional: La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos: Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización

habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que están las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

Convenios inter organizacionales: Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.

Inercia de grupo. Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.

Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de realizar una rutina de sus tareas, como un modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea hábitos en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de poder e influencias que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual

puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuyen al surgimiento de resistencias.

Amenaza a la Habilidad: Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.

Costumbres, valores y formas de pensar: Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO OPERATIVO

2.1 Direccionar la organización

La organización del centro educativo es la que realiza las actividades de gestión la cual se enfrenta a la complejidad propia de la estructura. El liderazgo es ejercido por el protagonismo principal del director o directora, hace los cambios necesarios consensuados para proyectar en la organización en un desempeño dinámico y competente.

El dirigir con liderazgo, delegar responsabilidad y tomar decisiones en la organización, parte a través de facilitar el construir una visión compartida que aspire a la transformación del centro educativo que se desea tener, en donde la organización asume el compromiso y responsabilidad con un fin común por lograr los cambios prioritarios que favorecen los aprendizajes de calidad en los estudiantes, mediante el cumplimiento de los objetivos plasmados en su planeamiento institucional.

En el concepto del líder como alguien que ocupa puestos formales, y que ha de desplegar una serie de conductas y habilidades para conseguir las metas organizativas, subyace una idea de la organización como aparato organizativo que

funciona de modo predecible y racional. Es una concepción en la que se presta más atención al qué hacer, qué habilidades desplegar para una «gestión» eficaz, es decir, los aspectos técnicos del liderazgo, que al porqué y a cómo actuar de unos u otros modos.

De ahí que, a medida que ha ido evolucionando la reflexión teórica sobre el liderazgo y en paralelo con la propia evolución de las concepciones teóricas sobre la escuela como organización, se haya cuestionado el énfasis exclusivo en los aspectos técnicos y se haya reclamado que el liderazgo educativo también tiene una dimensión ética y valorativa importante.

Todo esto se enriquece enormemente al reconocer la importancia clave que en los procesos de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales.

Asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar, los compromisos que trata de cultivar en relación con la tarea educativa, los valores, concepciones y creencias que cultiva en el centro en orden a posibilitar la construcción de una determinada cultura organizativa, las implicaciones morales que tienen los cientos de decisiones diarias tomadas por el líder, etc.

El director o directora, debe ejercer un rol muy eficaz, como factor primordial en el funcionamiento del centro educativo, donde se imparta un aprendizaje de calidad cuyo mayor interés se mantiene centrado en el rendimiento académico, modelando un liderazgo pedagógico centrado en la calidad de la enseñanza, para focalizar el trabajo de toda la gestión que realiza la organización consciente de que su meta es la mejora de las competencias de los estudiantes.

El director o directora debe visualizar la mejora de las condiciones en las que se imparte el proceso de enseñanza – aprendizaje y procurar que las decisiones acordadas en la organización se tornen en relación con la gestión y distribución

racional de los recursos materiales, humanos y financiero. Lo que un director líder o directora ligereza puede tomar en consideración en su gestión

Dimensiones del liderazgo

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se explican:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

2.2 Organización Escolar con enfoque por competencias

Rediseñar la organización

El rediseñar una organización requiere de mucho tacto y habilidad como parte del liderazgo del director o directora para destacar las competencias que poseen o puedan desarrollar, por la razón que puede tocar sensibilidades entre los miembros que la integran por lo que se puede considera lo siguiente:

- **Construir una cultura colaborativa:** para el centro educativo es sumamente importante el construir un sentido de colaboración en la comunidad como parte de los beneficiarios de los resultados exitosos que se puedan alcanzar:
- **Reestructurar:** descubrir y desarrollar liderazgos entre la estructura organizacional y comunidad educativa capaces de enfrentar constantemente y de manera adecuada los desafíos planteados o que surgen durante la gestión, haciendo mejor uso de las capacidades humanas existentes en la comunidad desde cualquier nivel de competencias que posean y puedan apoyar, todo recurso humano tiene sus capacidades que pueden acoplarse a las funciones

que se les asignen adecuándose al rol para su desempeño; ya que son o pueden pasar a formar parte de la estructura organizativa del centro educativo.

- **Construir relaciones con comunidad:** como parte del liderazgo directivo tanto del director o directora como del organismo de administración escolar debe orientar a que toda la comunidad educativa aporte su apoyo para el logro del éxito de escuela, mediante la convicción de que tan importante es su participación real en las actividades del centro educativo.
- **Conectar al centro educativo con un entorno más amplio:** tanto el director o directora como los directivos del organismo de administración escolar y resto de la estructura organizativa deben tener una amplia y constante comunicación con instituciones locales m como internacionales que puedan brindar ayuda al centro educativo y que son necesarias, de manera de hacer máximo uso de oportunidades existentes y anticipar eventuales dificultades que afecten la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Una serie de elementos básicos distinguen la estructura organizativa tradicional en contraposición a los que son necesarios incentivar en la cultura orientada al conocimiento, patrones que responden a exigencias totalmente diferentes y que potencian la introducción de nuevas filosofías o enfoques de trabajo en beneficio de la organización, la productividad, innovación y la competitividad.

Factores estructurales en la educación

Factores a contrarrestar	Factores a incentivar
Estilo de dirección que considera la calidad como una función.	La calidad es la base de toda la gestión e impregna por completo el estilo de dirección.
Estructura organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.	Estructura organizativa ágil, dinámica y motivadora. Orientada a los procesos fundamentales de la producción y gestión, que procura la toma de decisiones a los niveles más bajos.
Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso en el establecimiento y la consecución de los objetivos.
Los aportes a la organización se realizan en el plano individual y no siempre se reconocen.	Representación justa de los aportes individuales y colectivos realizados.
Falta de espíritu renovador.	Visión a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Liderazgo basado en la jerarquía.	Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.
Carencia de planes de mejoras bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todos.
Procedimientos de comunicación e información interna inexistentes o restringidos.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales, con sistemas que propician y potencian el proceso.
Cultura organizativa basada en la infraestructura y los activos materiales	Cultura organizativa basada en el uso de los activos intangibles, fundamentalmente en el sujeto, y los asociados con este (conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes)
Cultura basada en las funciones, con una definición clara y precisa de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Cultura basada en las personas, con una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización.

2.3. Organización Escolar hacia el logro del alto rendimiento académico.

Todo niño, niña, y jóvenes tiene que tener claro que su vida de estudiante, que ese período de ser estudiante es para aprender, donde tiene que saber que aprende, para que aprende, avanzar en sus aprendizajes en su edad debida y que todo su transitar por su centro educativo le sirva para descubrir, desarrollar y fomentar las competencias que les son útiles en el contexto que se desempeña, siendo capaz de hacer bien las cosas y de aportar valor agregado en todo lo que hace.

Los estudiantes deben contar con su proyecto de vida para poder planificarla, y que su vida por las aulas sea para tener logros satisfactorios.

El director o directora, el organismo de administración escolar y toda la estructura organizativa tiene que estar en función de gestionar y facilitar todo lo que contribuya a alcanzar el alto rendimiento académico, que toda actividad que se realiza en el centro educativo lleva una intención pedagógica, que impacte directamente a cada uno de los estudiantes de una manera significativa a través del desarrollo de competencias.

Cuando se trata de evaluar el rendimiento académico y de cómo mejorarlo, se analizan en mayor ó menor grado los factores que pueden influir en él, generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los alumnos, así como el nivel de pensamiento formal de los mismos (Benitez, Gimenez y Osicka, 2000), sin embargo, Jiménez (2000) refiere que “se puede tener una buena capacidad intelectual y una buenas aptitudes y sin embargo no estar obteniendo un rendimiento adecuado”.

Rara vez el progreso en el rendimiento académico del estudiante se da como el resultado de una serie de características o comportamientos efectivos por parte de los profesores. Por el contrario, el cambio en una escuela efectiva generalmente se

da cuando las escuelas y los profesores adoptan programas y prácticas específicas que proporcionan tanto materiales validados para profesores y alumnos así como procedimientos de desarrollo para el personal docente, evaluaciones, etc. (Slavin 1990c).

La lección más importante en enseñanza efectiva y programas efectivos es que para hacer una diferencia sustancial en el logro académico del estudiante, el cambio debe ser comprensivo, de base amplia y debe afectar lo que los profesores hacen con los niños a diario. Las reformas que han tratado de intervenir en un solo aspecto del currículo de la instrucción o de la organización de la escuela, raramente son tan efectivas como aquéllas que tratan con muchos elementos significativos al mismo tiempo.

El cambio en las prácticas escolares fundamentales no es fácil ni es rápido. Las estrategias de un cambio efectivo deben incluir servicios extensivos, seguimientos y evaluación interna. Deben incorporar materiales efectivos y contar con recursos e infraestructura adecuados.

CAPÍTULO III : LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR CON RESULTADOS DE CALIDAD

3.1 Gestión de resultados favorables en los aprendizajes

La organización del centro educativo liderada por el director o directora deberá impulsar la gestión efectiva de los recursos con que cuenta sin acomodarse solo ante ellos, hay que direccionar la gestión a la búsqueda constante de recursos, usando las estrategias pertinente para poder obtener más recursos que fortalezcan los aprendizajes de los estudiantes, la actualización docente, la adquisición de mobiliario y equipo, el mantenimiento de un ambiente adecuado limpio, ordenado, armonioso, disciplinado, donde se realice un fuerte trabajo en equipo, mayor participación de la comunidad, padres y madres apoyando las actividades pedagógicas de sus hijos e hijas, líderes de la comunidad trabajando más de cerca, un dinamismo de la educación integral de los estudiantes y que al contar con estas condiciones se logre la calidad académica.

3.2 Evaluación, cambio y seguimiento del centro educativo

Todo el accionar que tiene la organización debe de estar acompañada del proceso de seguimiento, evaluación y cambio para ir detectando el desempeño y logro de avances o dificultades que se van dando durante un período de de gestión.

¿Para qué evaluar?

Hay que monitorear constantemente todos los procesos para detectar si se está cumpliendo lo planificado, o no se está acertando y tomar acciones pertinentes, ya sea realizándolo en los períodos establecidos o cuando el caso lo requiera, es importante el medir los avances o logros y también detectar las limitantes que no permiten alcanzarlos.

¿Qué cambiar?

Todo planeamiento es flexible, esta siempre sujeto a cambios o ajustes según lo requiera la situación que se presente y es acá donde la organización toma un protagonismo relevante ya que después de analizar, reflexionar lo que esta sucediendo hay que tomar acciones inmediatas y asumir la toma de decisiones compartidas y ser muy estratégicos al realizar los cambios, ya que su finalidades no perderse en el camino de la ejecución de la planificación, debido a que su esmero y por lo que se trabaja en el centro educativo es por alcanzar y superar las expectativas que se desean cumplir, para beneficio de los estudiantes y de toda la comunidad educativa.

La cultural de cambio y efectividad organizacional, cambio y efectividad se consideran medidas de salud de una organización, donde se pueden analizar en los siguientes criterios:

Adaptabilidad: La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a la exigencia cambiante del medio.

Sentido de identidad: conocimiento y visión por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.

Capacidad para ver la realidad: habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, que son importantes para el funcionamiento de la organización.

Integración: estado de integración entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellos.

¿Por qué hacer el seguimiento?

El director o directora debe de liderar delegando en su equipo de seguimiento y evaluación el que se acompañe y de seguimiento a todas las actividades planteadas en Plan Escolar Anual PEA y las demás que se contemplan en otros planes y proyectos operativos del centro asignados a cada responsable de ejecutarlas para alcanzar los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional PEI, en la búsqueda de mejorar los indicadores educativos.

3.3 Rendición de cuentas

Es una actividad que la organización del centro educativo esta en el deber de informar a la comunidad sobre el manejo de los fondos, hay que divulgar para generar confianza, credibilidad, transparencia y efectividad obtenida ya que no sólo se debe de informar de lo financiero, sino también hay que relacionarlo con el impacto en la mejora de los aprendizajes, y poner a la disponibilidad toda la información de respaldo y mostrar las evidencias de la inversión realizada por lo cual siempre de monitorear, evaluar, sistematizar, participar, rendir cuentas.

Tensiones y dilemas

El ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte el director o directora del centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra, es quien tiene la responsabilidad última que la escuela funcione, en un contexto de creciente autonomía y competencia al interior del centro educativo. Si su capacidad

ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas.

Si limitarse a la gestión ha sido discutido en los últimos tiempos, las demandas de dar cuenta del rendimiento del centro mediante evaluaciones externas conducen, con un “nuevo” modo de gestión, a acentuar la preocupación porque la organización educativa trabaje eficientemente.

Además, el contar con una “visión” ha sido una de las características más destacadas en el nuevo liderazgo (Bryman, 1996), lo que presupone que el líder debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión. Pero, ni un posible control “ideológico” de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni la imposición de la “visión” del director serían, en efecto, defendibles.

Hay en estos supuestos, además de una concepción jerarquizada de la vida escolar, una deficiente concepción de la cultura organizativa, al entenderla como una posible variable a manipular. En efecto, ¿en función de qué cabe considerar que “los directivos son personas más visionarias que las demás, y que sólo ellas poseen la visión más valiosa y pertinente para la organización?”.

Por otro lado, si bien la preocupación por incrementar la calidad de la enseñanza sigue vigente y se acentúa, no es menos cierto que la educación en valores es aún una preocupación mayor en las organizaciones educativas, ya que ésta condiciona poderosamente los logros académicos y el normal funcionamiento del trabajo docente.

Así, el trabajo del director y de los docentes en los centros se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo que logre interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida. Dicho esto, parece claro que el director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

Respecto de los distintos efectos que tiene el liderazgo transformacional en la organización escolar en base a la formulación e investigaciones de Bass (1985), podemos señalar de modo general, que éste tiene importantes y significativos impactos sobre variables de procesos tales como: el nivel de colaboración, aprendizaje organizacional, compromiso personal con las metas organizacionales y mayores capacidades para cumplir éstas. Además, de otras variables asociadas a la satisfacción, tanto con la dirección del centro como la del personal.

En relación a los efectos del liderazgo transformacional, en base al modelo de Leithwood (1999) y en el contexto de la reestructuración de las escuelas, hay bastante información en investigaciones realizadas por académicos de diversas nacionalidades que dan cuenta de un modo global que éste tiene efectos indirectos más que directos sobre variables del producto educativo, es decir, sobre el proceso enseñanza aprendizaje.

Y esto pone en evidencia que el éxito de este modelo, sólo podrá medirse si tiene una incidencia en cómo los profesores piensan e interactúan con los alumnos en el aula. Cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación de la enseñanza y aprendizaje.

Pero, es evidente que, siendo una condición necesaria, no es suficiente, pues no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto del profesorado.

Conclusiones

Las peculiaridades de la organización escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, ya que, como se ha expuesto en el desarrollo de presente trabajo, éste promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística.

Más que someter a los colaboradores, busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a éstos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar. Todo esto posibilita un referente que proporciona una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz, más orientado por factores de influencia transaccionales y de poder posicional.

Hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela. Por tanto, la función principal de los directores será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización.

De este modo el liderazgo debe asimilarse a una distribución de poder, en el caso de la organización educativa, lo que debería buscarse es el liderazgo múltiple desde las distintas áreas fundamentales de actuación en la formación de alumnos y alumnas, puesto que como acota Bolívar (2000), una organización no aprenderá mientras se continúe fomentando la dependencia de una persona.

Por otro lado, Álvarez (2002) sostiene que, el liderazgo en las escuelas se debería manifestar en capacidad para implicar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Tenemos que admitir que las organizaciones escolares, al igual que otras organizaciones sociales, encuentran serias dificultades al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio, Estas están estrechamente relacionadas con las dificultades para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni súbito, menos aún si no se involucran en él tanto los decidores de políticas como los protagonistas diarios del hecho educativo.

El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

BIBLIOGRAFÍA:

BOLÍVAR, A. 2000. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid, La Muralla.

ESCUADERO MUÑOZ, J. M. 1997. *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. In: A. MEDINA (coord.), *El liderazgo en educación*. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED.

GOLEMAN, Daniel. *La Inteligencia Emocional*. México: Ediciones B México, Año 1995.

La estructura organizativa en los Centros docentes. (1989): En Q. (Ed): . UNED, Madrid

LAMBERT, L. 2002. *A framework for shared leadership*. *Educational Leadership*, 59

LEITHWOOD, et al. (eds.), *International Handbok of educational leadership and administration*. Dordrecht, Kluwer, p. 785-840.

LEITHWOOD, K. 1994. *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. *Revista de Educación*, 304.

LEITHWOOD, K. 2004. *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.

LEITHWOOD, K. A., et al. 1999. *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.

LEITHWOOD, K., et al. 1991. *Building commitment for change: A focus on school leadership* (Final report for year two of the research project: Implementing the primary program). Prepared for the British Columbia Ministry of Education.

LEITHWOOD, K., et al. 1996. *Transformational school leadership*. In: K.

Ministerio de Educación, Documento No 4 *Organización Escolar Efectiva* Í J. (1985): El departamento de orientación desde la perspectiva de la organización escolar. *Educar*, n.º 8, págs.: 33-60.

ANEXOS

COMPORTAMIENTOS DE DIRECTIVOS No1

DIRECTIVO	LÍDER
El directivo tradicional administra	El líder Innova constantemente
El burócrata mantiene	El líder desarrolla
El burócrata acepta la realidad	El líder busca modificarla
El burócrata se preocupa por las formas y rutinas	El líder por las personas:
El burócrata depende del control	El líder inspira confianza
El burócrata cumple	El líder pregunta qué y por qué
El burócrata hace correctamente las cosas	El líder hace las cosas correctas



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA PARA DIRECTORES Y
DIRECTORAS DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

MÓDULO 3

Dirección y Liderazgo

San Vicente, Octubre de 2009



CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	
Capítulo I LIDERAZGO: UN PANORAMA GENERAL	117
1.1 Persona de acción	117
1.2 Aceptar que todo es un continuo cambio	118
1.3 El líder y su entorno	121
1.4 El liderazgo en su propia vida	122
1.5 Visiones de Futuro	124
CAPÍTULO II LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DESDE EL LIDERAZGO	126
CAPÍTULO III EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	127
3.1 Relación con colaboradores y colaboradoras	129
CAPÍTULO IV LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	131
4.1 Atendiendo los pequeños detalles	131
4.2 Conflicto dentro del equipo	133
4.3 Resolución creativa de conflictos	134
CAPÍTULO V EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES	83
Conclusión.....	136
Revisión Bibliográfica	
Anexos	

“Felicidad no es hacer lo que uno quiere sino querer lo que uno hace” Jean Paul Sartre

INTRODUCCIÓN

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización, que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí, que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

En la dirección escolar efectiva convergen cualidades individuales del director, y otros ámbitos complementarios como el liderazgo, la comunicación efectiva, resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones entre otros, para el logro de la transformación del centro que dirige.

Se requieren líderes con liderazgo escolar que integren las siguientes características: una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar. Aprovechando el tiempo al máximo aunque esto no implica vivir aceleradamente.

El líder educativo tiene que saber priorizar: distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención. Acto seguido, el líder educativo tiene que saber delegar: es imposible abarcarlo todo, auto limitándose en el tiempo que dedica al trabajo. En un mundo tan cambiante sólo sobreviven aquellos centros escolares que saben adaptarse a los cambios con rapidez.

El líder educativo tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos, es esta capacidad estratégica la que capta el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder educativo, en la medida en que entiende que

su futuro se encuentra en buenas manos. El líder educativo es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

El futuro que el líder educativo defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Integra objetivos personales con los institucionales. Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen. Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas. Fomenta en el centro educativo una cultura orientada a la acción.

En lo relacionado a la comunicación, el líder educativo debe ocuparse por conseguir establecer en toda la organización un clima favorable a la comunicación.

La información hay que compartirla; dentro del centro educativo no se pueden aceptar departamentos incomunicados que oculten información. Hay que luchar contra el secretismo.

El líder educativo tiene que favorecer la transparencia informativa dentro de la organización y hacia el exterior.

En la resolución de conflictos, el líder educativo debe generar en la organización una preocupación por los pequeños detalles. El dominio que el equipo tenga de los pequeños detalles permite al líder educativo conocer con precisión el problema.

El líder educativo es la figura de referencia dentro del centro educativo y su modo de actuar es permanentemente observado por sus subordinados.

El éxito del líder educativo depende en gran medida de su capacidad de trabajar en equipo y de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente. El trabajo en equipo conlleva a compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.

El líder educativo fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados. Para ello es fundamental que el líder educativo sepa delegar.

Al igual que el líder educativo exigirá lealtad a su equipo, él por su parte mostrará una total lealtad hacia sus colaboradores. El líder educativo se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro. Por último, el líder educativo tiene la obligación de apartar a los mediocres, a los indiferentes.

El líder educativo toma de decisiones que favorece dentro de su equipo un clima participativo que mueva a la gente a defender sus puntos de vista. Durante la fase de deliberación el líder educativo debe favorecer la discusión y aceptar la discrepancia. Una cualidad que caracteriza al líder educativo es su disposición, cuando sea necesario, a tomar decisiones impopulares, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas.

El líder educativo debe velar por el bien del centro educativo (ésta es su misión) y anteponer esta preocupación a intereses personales. Por último, señalar que el líder educativo no es sólo una persona que toma decisiones, sino que elige como colaboradores a personas que también saben tomarlas. Finalmente, este módulo de dirección escolar efectiva busca los medios más idóneos para que el director o directora del centro educativo realicen tareas de gestión, que apoyen cambios y transformaciones institucionales, locales y de nación.

OBJETIVOS

➤ GENERAL

Fortalecer las competencias de directores y directoras de centros educativos públicos del departamento de San Vicente a través de un diplomado en “GERENCIA EDUCATIVA” para mejorar la calidad educativa.

➤ ESPECÍFICO

Facilitar estrategias prácticas a través de módulos sobre Gerencia Educativa que permitan a directores y directoras obtener resultados favorables en los aprendizajes de los estudiantes en el planeamiento, organización, dirección y seguimiento, evaluación y cambio de su centro educativo.

CAPÍTULO I: LIDERAZGO: UN PANORAMA GENERAL

1.1 Persona de acción

El líder educativo es ante todo una persona de acción.

No se limita a definir la estrategia del centro educativo, sino que una vez que ha fijado los objetivos lucha con denuedo hasta conseguirlos. Una visión, una misión, un ideario, metas, entre otras, únicamente valen en la medida en la que uno esté dispuesto a luchar por ellos. Una persona que se limita a fijar unas metas pero que no se emplea a fondo en su consecución difícilmente puede ser un líder educativo. El valor de su aportación sería limitado. Su función es más bien la de un asesor, pero nunca la de un líder educativo.

El líder educativo quiere resultados palpables y se va a poner al frente de su equipo para conseguirlos. Además no quiere resultados en el largo plazo, los quiere ya, ahora (el tiempo es oro). Por este motivo, resulta muy útil no limitarse a fijar objetivos en el largo plazo sino establecer también metas menores en el corto plazo, que marquen el camino hacia el objetivo final. Estas metas a corto plazo transmiten un mensaje de premura a la organización (el largo plazo se ve muy lejano, pero el corto plazo es inmediato, no hay tiempo que perder).

La filosofía que preside el modo de actuar del líder educativo es que no vale simplemente con estar ocupado (dedicar tiempo al trabajo, pasar muchas horas en la oficina), sino que hay que obtener resultados. El líder educativo premiará a sus subordinados por los resultados alcanzados y no simplemente por el tiempo dedicado.

No obstante, también valora a aquel colaborador(a) que pone todo su empeño en el intento aunque los resultados no le acompañen.

La persona de acción es una persona que sabe tomar decisiones con agilidad, que se enfrenta a los problemas tan pronto se presentan, que no permite que las cosas se demoren en el tiempo.

El líder educativo piensa en el largo plazo pero trabaja en el corto plazo, el problema surge hoy, hay que abordarlo hoy mismo y no dentro de unos días. Si hoy se ha tomado una decisión, se pone en práctica hoy mismo y pide resultados mañana.

Este modo de actuar no quiere decir que el líder educativo actúe alocadamente. Muy al contrario, le dedica a los problemas el tiempo de reflexión y de consulta que sea necesario, analiza las posibles alternativas, consulta con quien tenga que hacerlo. Pero todo ello con el convencimiento de que el tiempo apremia.

El tiempo de reflexión y análisis no se puede prolongar ni un segundo más de lo estrictamente necesario. La mayoría de las veces es preferible adoptar hoy una decisión suficientemente buena que la mejor decisión dentro de un mes.

El líder educativo no admite un NO por respuesta; buscará vías alternativas y se rodeará de personas que funcionen de la misma manera. El líder educativo es una persona de coraje, no se atemoriza ante los obstáculos. El líder educativo exige a su equipo que funcione de forma similar.

- Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen.
- Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas.
- Fomenta en el centro educativo una cultura orientada a la acción.

1.2 Aceptar que todo es un continuo cambio

Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente. Esto exige a cualquier centro educativo estar en un estado de alerta permanente. Este escenario de continua transformación exige a la organización estar abierta al cambio, a la adaptación.

En un mundo tan competitivo como el actual el centro educativo no se puede permitir el lujo de ir a remolque. Esta inestabilidad suele generar ansiedad.

La gente, por regla general, es reacia al cambio, lo rehuye, teme lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una actitud contraria a la innovación, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde. Lo único constante es el cambio.

Reaccionar tarde implica perder oportunidades que pueden traer desarrollo a nuestros centros escolares y a nuestra comunidad y ceder ventaja a los competidores (delincuencia, drogas, pandillas entre otros). Adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia del centro educativo.

Al líder educativo no sólo no le preocupa el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades. Sabe que si reacciona antes que la competencia, es decir, todo aquello que subvierte a nuestros estudiantes tiene muchas posibilidades de ganar.

El líder educativo promueve en el centro educativo una cultura favorable al cambio.

El líder educativo trata de anticiparse al cambio, trata de promoverlo, busca liderarlo. Combate el continuismo (esto se hace así porque siempre se ha hecho así), cuyos efectos pueden ser realmente nocivos. Rompe con la inercia de lo establecido; se llega incluso a enfrentar con el poder para impulsar el cambio.

Se puede hablar de dos tipos de cambio:

Un cambio que ocurre de imprevisto, de la noche a la mañana, como un shock que todo el mundo percibe. Este cambio es tan evidente que el centro educativo lo percibe inmediatamente y reacciona.

Pero hay un cambio mucho más peligroso que es el cambio paulatino, el que se produce de manera gradual, casi imperceptible, lo que hace que resulte muy difícil detectarlo. Cuando la centro educativo quiere reaccionar ya es demasiado tarde, se ha quedado fuera del juego.

Sólo una persona que mira al futuro, que está permanentemente observando el horizonte buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a los competidores.

El líder educativo trata continuamente de anticipar los posibles escenarios futuros, tomando las medidas oportunas para estar preparados. Además, en estos momentos de inestabilidad económica, el líder educativo infunde confianza a sus colaboradores. Transmitir la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene

un, timonel o un guía, que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino.

Lo anterior resulta confuso o inimaginable si no se desarrolla una adecuada comunicación entre los miembros del centro educativo.

“Educad a los niños y no será preciso castigar a los hombres” Pitágoras de Samos

1.3 El líder y su entorno

El líder educativo es una persona que se preocupa por su formación, por estar al día, por conocer a fondo su centro educativo, por estar al tanto de las últimas técnicas de dirección. El líder educativo es una persona con inquietud intelectual.

El líder educativo debe estar abierto también al aprendizaje de otras personas, especialmente de los miembros de su equipo. La soberbia, tan habitual en muchos directivos que se creen poseedores de la verdad, tan sólo conduce a posturas intransigentes, a actitudes inflexibles y, en definitiva, al error.

Es una gran equivocación pensar que el líder educativo no debe pedir consejos a un subordinado temiendo que ello le lleve a perder autoridad. Todo lo contrario, la humildad del líder educativo le hace crecer ante los ojos de su equipo y le ayuda a ganarse su apoyo. No aprovechar el conocimiento de los demás colaboradores es un auténtico derroche. Cuando el líder educativo se enfrenta a un problema comienza por informarse a fondo, por conocerlo en profundidad (con independencia de que en ocasiones recurra al asesoramiento de expertos).

El líder educativo no dará nunca nada por sentado; analizará todo, hasta los pequeños detalles, con sentido crítico. Además, el líder educativo es una persona que se preocupa muy especialmente por la formación de sus colaboradores, así como por la de todos los colaboradores del centro educativo.

El líder educativo favorece una cultura que fomente la formación, facilitando aquella ayuda que sea posible: organizando cursos, concediendo ayudas, valorando (premiando) la formación del colaborador(a) en su avance profesional. En un mundo tan cambiante como el actual, la ventaja competitiva de un centro educativo reside principalmente en la valía de sus equipos humanos. Tomando como baluarte la disciplina, el ejemplo individual, colectivo y el seguimiento por convicción.

“Cuando el pueblo es tan numeroso, ¿qué puede hacerse en su bien?, hacerlo rico y feliz. Y cuando sea rico ¿Qué más puede hacerse?... Educarlo”

Kung Futse, Confucio

1.4 Liderazgo en la propia vida

Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal. No suele ocurrir que una persona sea un líder educativo en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista o sin empuje, en su vida privada.

El líder educativo suele actuar con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal y social).

Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, entre otras), aplica en su vida ordinaria.

El líder educativo debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional. El líder educativo tiene que ser capaz de defender sus principios aunque esto le pueda suponer graves contratiempos profesionales.

El liderazgo, el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el líder educativo mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar.

El liderazgo conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, exige tanta capacidad para convencer, animar, motivar, entre otros; que tan sólo una persona con una vida equilibrada será capaz de dar lo mejor de sí misma y estar a la altura de las circunstancias.

Para que una persona pueda desarrollarse en todos sus ámbitos y no dejar que el profesional lo termine absorbiendo todo, es fundamental aprovechar el tiempo al máximo. Hay que sacarle tiempo al tiempo (el tiempo es un bien escaso que hay que optimizar).

El tiempo pasa rápido y cada día cuenta: un día que no se aproveche es un día perdido. El líder educativo no se puede permitir el lujo de perder el tiempo. Vivir intensamente, aprovechando el tiempo al máximo, no implica vivir aceleradamente.

El liderazgo hay que ejercerlo a lo largo de toda la vida, es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en un "sprint" alocado.

El vivir intensamente permite atender todas las facetas humanas (personal, familiar, social y profesional) y no dejar ninguna de ellas desatendidas.

Aprovechar el tiempo exige planificación. El líder educativo tiene mil asuntos que atender y tan sólo una buena organización le va a permitir poder desenvolverse con soltura y dedicar el tiempo a lo realmente importante y no perderlo con temas menores.

Si no lo hace así, el día a día le termina absorbiendo, impidiéndole ocuparse de aspectos más estratégicos, perdiendo poco a poco la perspectiva del largo plazo.

El líder educativo prioriza: distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención, y qué, no lo es.

Acto seguido, el líder educativo tiene que saber delegar: es imposible abarcarlo todo.

El líder educativo se centra en lo esencial y delega en su equipo otras obligaciones.

De hecho, el líder educativo debe auto limitarse el tiempo que dedica al trabajo.

No resulta lógico, ni por supuesto recomendable, estar todos los días en la oficina de 7:00 de la mañana a 9:00 de la noche.

Si el líder educativo se auto impone finalizar todos los días a las 5:30 de la tarde (salvo en ocasiones excepcionales), organiza su jornada y se imprime un ritmo de trabajo con vista a cumplir dicho horario.

Muchos directivos presumen de estar todo el día en la oficina. Probablemente estén perdiendo el tiempo, además de estar desatendiendo a su familia, a sus amigos y a sus propias inquietudes personales.

“La Felicidad humana generalmente no se logra con grandes golpes de suerte, que pueden ocurrir pocas veces, sino con pequeñas cosas que ocurren todos los días”

Benjamin Franklin

1.6 Visión de futuro

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellos centros escolares que saben adaptarse a los cambios con rapidez. Y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que el centro educativo gane posiciones. El líder educativo tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos.

El líder educativo se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante", de prever los movimientos del sector magisterial o educativo nacional en sentido amplio. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que el centro educativo se encuentre siempre en primera línea. Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder educativo, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos. El líder educativo se preocupa del corto plazo de la centro educativo, pero también, y muy especialmente, del largo plazo.

El líder educativo no es una persona que en un momento dado tiene una idea "mágica", sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas.

Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El líder educativo es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

El futuro que el líder educativo defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Si su idea de futuro fuera únicamente utópica, nos encontraríamos ante un lunático, no ante un líder educativo.

Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro del centro educativo. Debe ser un futuro que busque el bien del centro educativo y por consiguiente de su comunidad educativa, pero también de cada uno de sus colaboradores. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el director de un centro educativo busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de resultados en la PAES o PAECITA (como un fin y no como un medio) es probable que no genere un excesivo entusiasmo entre los colaboradores y el interés del centro educativo chocaría con el particular de cada persona, y se estaría alejando del sentido último que es, preparar los estudiantes para la vida.

Si por el contrario, basara su estrategia en mejorar la calidad de los recursos (humanos, logísticos y financieros), buscando un desarrollo cuantitativo y cualitativo a través de un crecimiento del centro educativo del que se benefician también los docentes, padres de familia y estudiantes, es muy probable que pongan todo su empeño en lograr este objetivo.

Aunque el líder educativo es quien señala los objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus colaboradores con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todo el mundo sienta como propias.

Los miembros de la comunidad educativa se sienten especialmente motivados cuando luchan por unos objetivos con los que se identifica (y no vienen meramente impuestos).

En definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un líder educativo de un simple buen gestor.

El buen gestor es capaz de conseguir que los colaboradores trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia del centro educativo.

Cada proceso administrativo debe conducir a mejorar el rendimiento académico estudiantil.

“Lo mejor que podemos hacer por otro no es sólo compartir con él nuestras riquezas, sino mostrarle las suyas comunicándoselas”

Disraeli Benjamin

CAPÍTULO II: LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DESDE EL LIDERAZGO

Entre las cualidades del líder educativo suele destacar el ser un buen comunicador. Es esencial para vender su "visión", para convencer, para ganar adeptos a su proyecto. De nada le valdría al líder educativo tener una gran visión de futuro, si luego no sabe comunicarla, no consigue entusiasmar.

Otro aspecto relacionado con la comunicación es la necesidad que tiene el líder educativo de disponer de información de primera calidad, y para ello es necesario acudir a las fuentes cuando sea necesario, a no limitarse a confiar únicamente en la información que se recibe a través de los canales jerárquicos o los medios de comunicación.

Los niveles más bajos de la organización constituyen una fuente inestimable de información, conocen detalles de la comunidad educativa desconocidos para los niveles superiores, pueden aportar ideas muy interesantes.

Esto no implica saltarse alegremente los niveles jerárquicos, sino simplemente que estos no supongan un corsé que le dificulten al líder educativo contar siempre con la mejor información posible.

Por otra parte, para que el equipo directivo funcione eficazmente tiene que actuar como una "cadena" y para ello es esencial que la comunicación fluya entre sus miembros.

Un aspecto de suma importancia lo constituyen las reuniones sistemáticas (diarias, semanales, etc.) del líder educativo con su equipo directivo.

El líder educativo debe ocuparse por conseguir en la comunidad educativa un clima favorable a la comunicación. La comunicación tiene que fluir de manera descendente, pero también de manera ascendente y horizontal entre los distintos departamentos.

La información hay que compartirla; dentro del centro educativo no se pueden aceptar departamentos estancos o archiveros que oculten información. Hay que luchar contra el secretismo.

La actitud que el líder educativo adopte hacia la información (compartirla o no, accesibilidad o no, puertas abiertas o cualquier otra que adopte) influirá decisivamente en el modelo que termine imperando en la centro educativo.

Resulta muy útil propiciar que los colaboradores se conozcan (cenas entre los miembros del centro educativo, un día al aire libre, viajes organizados, etc.), esto facilita la comunicación.

El líder educativo tiene que favorecer la transparencia informativa: dentro de la organización y hacia el exterior, sobre todo en casos que inciden directamente en el ámbito comunitario.

No se debe ocultar la información negativa por miedo a sus posibles consecuencias. Suele resultar más perjudicial si posteriormente esta información llega a conocerse: genera desconfianza hacia la dirección, además los rumores tienden a exagerar la gravedad de la situación.

Hay que favorecer la comunicación veraz dentro del centro educativo, evitar que ésta se maquille. No se puede matar al mensajero.

Para terminar, señalar que la comunicación comienza por saber escuchar.

“El educador mediocre habla. El buen educador explica. El educador superior demuestra. El gran educador inspira.”

William Arthur Ward.

CAPÍTULO III: EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El éxito del líder educativo depende en gran medida de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente. Ningún líder educativo puede tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores.

Además, el futuro del centro educativo exige que el líder educativo forme un excelente equipo que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

El líder educativo tiene la suficiente seguridad en si mismo que no teme rodearse de gente muy brillante, no teme que alguien le pueda hacer sombra.

Cuando el líder educativo elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. Busca gente muy competente, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.

Sería un enorme error rodearse exclusivamente de gente que piense como él, gente poco problemática. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios, incluso habría que fomentarlas ya que las discusiones hacen salir a la luz lo que uno piensa realmente (siempre que estas discrepancias no deterioren la unidad). El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.

En definitiva, crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

El líder educativo admite (y fomenta) la discusión mientras se abordan los problemas (que la gente exponga sus puntos de vista), pero una vez tomada una decisión exige que el equipo actúe sin fisura.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo cual el líder educativo se preocupará por conseguir un ambiente de entendimiento entre sus colaboradores. Es fundamental que haya mucha comunicación dentro del equipo. Es necesario que sus miembros compartan la misma visión de centro educativo.

De ahí, la importancia de mantener reuniones frecuentes (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

El líder educativo fomenta dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados.

Para tal propósito es fundamental que el líder educativo sepa delegar. Hay que evitar sobre proteger a los colaboradores, éstos se tienen que acostumbrar a asumir responsabilidades.

Al igual que el líder educativo exige lealtad a su equipo, él por su parte muestra una total lealtad hacia sus colaboradores. El líder educativo defiende a su equipo cuando sea atacado. El líder educativo se preocupa de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro.

3.1 Relación con los colaboradores

El líder educativo, además de la autoridad jerárquica (que a veces puede no tener), tiene sobre todo una gran autoridad moral, que se basa en el reconocimiento que le dispensan los demás miembros de la organización. Este reconocimiento no es gratuito, nace de las cualidades que el grupo percibe en él, así como de la relación que el líder educativo establece con sus subordinados.

Una persona muy eficaz y muy válida pero que resulte intratable difícilmente va a conseguir el respeto y la admiración del grupo.

La relación que el líder educativo establece con sus colaboradores se basa en los siguientes principios:

Fijar las reglas del juego: el líder educativo tiene que dejar muy claro qué es lo que espera de su gente y qué pueden esperar ellos a cambio (hay que evitar malos entendidos).

Lealtad: el líder educativo exige lo máximo a sus colaboradores, pero al mismo tiempo nunca les falla. Es un hombre de palabra, es una persona que defiende a su gente, que no la abandona a su suerte.

El único modo de lograr el apoyo del grupo es demostrarle que uno está ahí para defender sus intereses. El apoyo del líder educativo es especialmente importante en los momentos difíciles, cuando por ejemplo algún miembro del grupo es cuestionado o criticado por terceras personas.

Abierto: el líder educativo es una persona accesible para todos los colaboradores, independientemente del nivel que ocupe en la centro educativo. Los niveles jerárquicos no pueden ser barreras infranqueables que impidan a un trabajador contactar con el líder educativo. El líder educativo escucha atentamente a todo aquel que quiera comentarle algo.

Respetuoso: el líder educativo trata a sus subordinados con máximo respeto. El tener autoridad sobre ellos, el ser enormemente exigente, no tiene que ir reñido con un trato educado. El líder educativo sabe cuándo debe reaccionar con rigor ante una actuación inaceptable. Pero un rigor sin humillar a las personas.

Amable: el líder educativo se preocupa por establecer unas relaciones cálidas y humanas con sus colaboradores, rechazando esas frialdades tan habituales en muchos altos directivos. Todos están en el mismo barco y luchan por el mismo objetivo.

Compasivo: el líder educativo se muestra comprensivo cuando el error de un subordinado no se ha debido a mala fe, cuando a pesar de haber actuado de manera responsable no ha obtenido los resultados demandados.

La compasión no es muestra de debilidad sino de preocupación por las personas. La relación que el líder educativo establezca con sus colaboradores influye en gran medida en el trato que otros altos ejecutivos dispensen a sus subordinados.

La actitud del líder educativo es determinante en la formación de la cultura organizacional del centro educativo.

El líder educativo tiene que servir de modelo a toda la organización.

“Que hablen de uno es espantoso. Pero hay algo peor: que no hablen” Oscar Wilde

IV. EL LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

4.1 Atendiendo los pequeños detalles

El líder educativo es una persona que sabe darle importancia a los pequeños detalles. Toma decisiones tras un análisis riguroso en el que no da nada por sentado. El prestar atención a los pequeños detalles minimiza el riesgo de equivocarse. Un pequeño detalle puede que no tenga importancia, pero la suma de muchos sí que la puede tener. A veces un pequeño detalle puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (por ejemplo, la letra pequeña de un contrato).

Los cambios comienzan a percibirse a partir de pequeños detalles. Para alcanzar la excelencia en las cosas grandes hay que empezar por preocuparse de las pequeñas. El líder educativo debe generar en la organización una preocupación por los pequeños detalles. Si los subordinados ven que el líder educativo se preocupa de las pequeñas cosas, también lo harán ellos. Permite lanzar un mensaje al centro educativo de rigurosidad: si las cosas pequeñas son importantes y hay que prestarles atención, imagínese con que seriedad habrá que abordar los grandes asuntos.

Por ejemplo, si el líder educativo exige a sus colaboradores que verifiquen la asistencia, repitencia, rendimiento académico de cada estudiante asignado, y él o ella lo hacen con asiduidad siguiendo tales indicaciones, no es difícil imaginarse cómo reaccionará ese colaborador ante una prueba de logro de sus estudiantes cuando esté en relación a su desempeño docente.

Cuando se aborda un asunto, el preocuparse de los pequeños detalles permite tener un conocimiento más exacto y profundo del mismo. El dominio que el equipo tenga de los pequeños detalles permite al líder educativo conocer con que precisión

conocen el problema. Si un pequeño problema se aborda inmediatamente se puede evitar que termine convirtiéndose en un asunto mayor. La importancia del pequeño detalle es que a veces es lo que de forma más inmediata percibe el colaborador(a).

Por ejemplo, un mensaje de la dirección afirmando que es un objetivo prioritario mejorar las condiciones de trabajo del centro educativo puede quedar vacío de significado si el colaborador(a) percibe, por ejemplo, que la máquina de escribir, el portón del centro educativo, o los alimentos de los estudiantes llevan varios días sin funcionar, sin distribuirse y nadie se preocupa en repararla o por reunir a los padres de familia y organizarles para que colaboren.

Por supuesto no es función del líder educativo el ir detectando y corrigiendo estos pequeños detalles, lo que sí debe hacer es fomentar en la centro educativo una cultura en la que se conceda importancia a estos asuntos.

Mediante el ejemplo: apagando la luz al salir del aula, desconectando el ordenador al marcharse, teniendo ordenado su espacio, recogiendo un papel tirado en el suelo, enviando una felicitación al colaborador(a) que acaba de tener un niño, entre otros. Reaccionando con rigurosidad cuando tenga conocimiento de que a un pequeño asunto no se le ha prestado la atención debida (por ejemplo, un padre o madre de familia que reclamaba que a su hijo o hija le molesta otro compañerito y al que el profesor o profesora no se ha prestado atención).

El líder educativo es la figura de referencia dentro del centro educativo y su modo de actuar es permanentemente observado por sus subordinados.

Por ejemplo, si el líder educativo se preocupa por atender personalmente una pequeña reclamación de un estudiante, padre o madre de familia o encargado(a) del estudiante, contribuirá a fijar el nivel de calidad esperado que requieren los ciudadanos, el centro educativo, la regional de educación, el ministerio de educación, el gobierno, la sociedad en general.

Si el líder educativo predica la necesidad de reducir costes pero continuamente se derrochan los pocos recursos a cargo del centro educativo, difícilmente la institución va a tomar en serio su mensaje.

“La mejor manera de vencer en la vida es poner en práctica aquello que aconsejamos a los demás” Lair Ribeiro

4.2 Atención a los conflictos dentro del equipo

El líder educativo es consciente de que en las reuniones del equipo directivo pueden surgir situaciones tensas, discusiones acaloradas. Además, es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista. Lo que no debe permitir es que estas tensiones sean la tónica general de estas reuniones, ya que terminaría generando una convulsión que afectaría a la unidad del equipo.

Tampoco puede permitir que en estas reuniones acaloradas se lleguen a traspasar los límites del respeto personal. Cuando el líder educativo se rodea de gente competente, con personalidad y ambiciosa, es normal que en ciertas ocasiones pueden surgir fricciones entre ellas.

Cuando una diferencia entre personas se afronta en su etapa inicial es fácil que se solucione sin mayores complicaciones. Sin embargo, si el problema no se aborda convenientemente puede terminar enquistándose, originando una fuerte animadversión de difícil solución.

Para evitar malos entendidos, incomprensiones, es fundamental que haya una comunicación muy fluida dentro del equipo. De ahí la importancia de establecer reuniones periódicas (diarias, semanales...) que facilite el contacto entre las personas.

El líder educativo no tiene que adoptar una actitud paternalista, tratando de acercar a sus colaboradores:

Sus colaboradores son gente adulta y entre ellos deben solucionar sus diferencias. No obstante, si el enfrentamiento alcanza tal dimensión que termine afectando al buen funcionamiento del equipo, el líder educativo intervendrá, dejando muy claro que no tolerará este tipo de situaciones, exigiendo a sus colaboradores que solucionen sus diferencias.

Hay que tener muy claro que un equipo tan sólo puede dar lo mejor de sí mismo cuando actúa unido, por lo que no se pueden tolerar graves desavenencias entre sus miembros.

El líder educativo tiene que estar muy pendiente de los pequeños detalles, ya que en ocasiones las diferencias entre los miembros del equipo apenas son perceptibles, pero debajo de las apariencias se esconden, a veces, auténticos enfrentamientos soterrados. Los implicados tienden frecuentemente a esconder sus desavenencias del conocimiento del líder educativo por miedo a su reacción.

Además, el líder educativo debe ser muy cuidadoso para evitar dar pie a situaciones (a veces de manera inconsciente) que puedan deteriorar las relaciones dentro del equipo.

Por ejemplo: diferencias injustificadas de retribuciones, manifestar claramente su preferencia por algún miembro del equipo (destacando frecuentemente su trabajo, presentándolo continuamente como ejemplo), creando grupos élites (almorzando con cierta frecuencia con parte de su equipo de colaboradores).

Por último, indicar que si algún miembro del equipo es manifiestamente revoltoso, el líder educativo deberá apartarlo del mismo.

4.3 La resolución de conflictos exige creatividad

En una entrevista el profesor noruego Johan Galtung² afirma:

- ✓ Apela al diálogo como única vía para la resolución de los conflictos.
- ✓ Manejar conflictos sin violencia es el principio básico, hay que entender muy bien las metas de cada uno, los choques y cómo se puede encontrar una solución para que todos se sientan bien.
- ✓ Hay que establecer un diálogo, construir un tipo de hogar donde los demás se sientan cómodos.
- ✓ Hay gente que cree que el único modo de resolver un conflicto es con violencia, y esa postura no conduce a ningún sitio, la mejor fórmula es la del diálogo.
- ✓ Naturalmente, pero la solución no se encuentra en la historia sino en el futuro. Hay que conocer la historia pero no hay que ser esclavo de ella.

² Entrevista: Johan Galtung, Investigador de la Paz (*Diario EL País, España (20/05/06)*)

- ✓ Para ayudar a un desarrollo autónomo deben ceder ambas partes.
- ✓ Falta de espacios idóneos para discutir los asuntos más cotidianos. Nadie cede una sala para que sentarse a hablar.
- ✓ Pero lo más importante para la paz es resolver el conflicto, y eso siempre se hace con creatividad, es decir, con una combinación de flexibilidad ,originalidad y sensibilidad en las ideas que capacitan al pensador para romper con las habituales secuencias cuyo resultado origina satisfacción para él y tal vez para otros.

Para que alguien llegue a creer que puede ser creativo será necesario:

- Estar interesado por crear
- Poner en juego la imaginación
- Volcar lo imaginado en una realidad
- Esta realidad debe ser renovada, recreada...formar parte de la invención.

“Si te equivocas de vez en cuando, es que no lo intentas” Woody Allen

“El hombre nace tierno y suave; muerto es tieso y duro. Las plantas nacen tiernas y elásticas; muertas son quebradizas y secas. Así, el rígido e inflexible es discípulo de la muerte. El blando y dúctil es discípulo de la vida”. El Tao te Ching

V. EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones va dirigida en direcciones tales como: resolver conflictos, manejo de personal e inversión de recursos (humanos, materiales y financieros).

El líder educativo es una persona que no duda a la hora de tomar decisiones, es decir, sabe cuando ha llegado el momento de tomar una decisión. Sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión, la mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas.

Cuando se aborda una circunstancia (oportunidad, problema, línea de actuación, etc.) el líder educativo puede disponer de más o menos tiempo para su análisis, dependiendo de la premura que exista. El líder educativo utiliza todo el tiempo disponible para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas (todas las posibles) y sus previsibles consecuencias.

Mientras que la decisión no esté tomada el líder educativo es libre de cambiar de parecer, no se tiene que sentir atado por su primer punto de vista, no tiene que temer que cambiar su opinión delante de sus colaboradores pueda parecer un signo de incoherencia. Es el momento del análisis y se trata de alcanzar la decisión más adecuada.

El líder educativo favorece dentro de su equipo un clima participativo que mueva a la gente a defender sus puntos de vista. Durante la fase de deliberación el líder educativo debe favorecer la discusión y aceptar la discrepancia. Un subordinado que dice Sí a todo lo que opina su jefe, es una persona que no aporta ningún valor al centro educativo. Eso sí, una vez tomada una decisión ya no habrá tiempo para la discrepancia, el equipo debe actuar a partir de entonces, como un eslabón de una cadena o una rejilla fuertemente unidos unos con otros.

El líder educativo debe preocuparse de dominar los temas que tenga que abordar y no tener que basarse exclusivamente en la opinión de los expertos. No se trata de que el líder educativo sea un especialista en cada asunto que afecte al centro educativo (ello sería imposible), pero sí debe tener un conocimiento sólido sobre

cada uno de ellos. Esto le permite mantener un punto de vista independiente, tener criterio y poder valorar la opinión de los expertos.

El líder educativo actúa con premura: tan pronto surja un asunto, un problema, el líder educativo se pondrá manos a la obra y lo afronta con diligencia.

Los temas hay que abordarlos inmediatamente, no se puede dejar que se aniden (un pequeño problema no resuelto a tiempo puede terminar convirtiéndose en un asunto delicado). Esta misma diligencia se la exige a sus colaboradores.

El líder educativo sabe que hay un momento en el que hay que tomar una decisión, que ésta no se debe demorar más, aunque no se disponga de toda la información que uno hubiera deseado. El líder educativo sabe tomar decisiones en situaciones de incertidumbre. El líder educativo no se demora en la toma de decisiones, pero tampoco se precipita.

Hay personas que prefieren tomar decisiones rápidamente para evitar la incomodidad que supone el periodo de indecisión. El líder educativo, en cambio, prefiere utilizar todo el tiempo disponible para analizar el tema en profundidad.

Una cualidad que caracteriza al líder educativo es, su disposición, cuando sea necesario, a tomar decisiones impopulares, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas.

El líder educativo debe velar por el bien del centro educativo en su conjunto que no está desligado de la comunidad educativa, su fundamento (ésta es su misión) y anteponer esta preocupación a consideraciones personales. El líder educativo no participa en un concurso de popularidad. En el momento en que la decisión está tomada ya no se puede vacilar, es el momento de la acción, de ponerla en práctica, de poner todo el empeño en llevarla adelante.

La mayoría de las decisiones del líder educativo resultan acertadas. Una carrera profesional no se puede construir sobre el fracaso repetido. No obstante, el líder educativo acepta que a veces sus decisiones resultan equivocadas.

De estos errores el líder educativo trata de sacar las conclusiones pertinentes, analizando el motivo de los mismos con vista a evitar que se repitan en el futuro.

Por último, es oportuno señalar que, el líder educativo no es sólo una persona que toma decisiones, sino que elige como colaboradores personas que también saben tomarlas.

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad” Víctor Hugo

Conclusión:

En la actualidad, se presenta ante la comunidad educativa un reto, directores efectivos, es decir, personas que:

- Muestran una **visión clara** de lo que puede ser su escuela.
- Con **capacidad de transmitir** una visión y **animar** a otros para conseguirla.
- Que poseen **elevadas expectativas de profesores y estudiantes**.
- Se implican en los procesos instructivos.

Cabe señalar que será necesario adquirir un grupo de habilidades, tales como poseer:

- **Habilidad Técnica**, que comprende los conocimientos especializados de la gestión educativa, la capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas.
- **Habilidad Conceptual**, que implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado.
- **Habilidad humanística**, que se refiere fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas. Esta sensibilidad permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas.

En suma, en este módulo no se pretendió cubrir todos los flancos de la dirección escolar, ni hacer directores efectivos en un proceso corto, pero sí analizar confrontando con la realidad, procurando establecer, que los líderes eficientes de las instituciones educativas, deben tener una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animar a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión,

siendo capaces de infundir valores en la comunidad educativa, de alentar e ilusionar a los docentes, estudiantes y padres y madres de familia, de guiar a la escuela hacia un mejoramiento continuo a través de programas de cambio que conduzcan hacia la calidad total.

Por esta razón los líderes educativos tienen que calar en la conciencia de los miembros integrantes de sus instituciones educativas sobre el cambio constante, en lo que significa servicio, trabajo, responsabilidad y compromiso consigo mismo y con la comunidad educativa, contribuyendo con esto al desarrollo de nuestros pueblos.

BIBLIOGRAFÍA

Antúnez Serafín, (2002) *Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales*, México
http://www.enesonora.edu.mx/plan_estudios/Programas/6LEPREE/gestion.pdf

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª. ed.). México: Mc Graw-Hill./Interamericana de México, S.A. de C.V.

Diccionario de la Real academia de la Lengua Española DRAE,(2001) versión en línea: <http://buscon.rae.es/drae/>, consultado Julio 2009.

Directorio Municipal FUNDAUNGO, El Salvador 2003-2006
<http://www.fundaungo.org.sv/dir/sanvi/001.html>, (Consultado con frecuencia desde noviembre 2008)

Franklin, Enrique Benjamín.(1997). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*. (1ª. edición). México: Mc Graw-Hill./Interamericana de México, S.A. de C.V.

Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, Matteson, Michael (2006), *Comportamiento organizacional*. (7a edición). : Mc Graw-Hill./Interamericana de México, S.A. de C.V.

Ministerio de Educación, *Estrategia ¿Qué Ruta Tomamos? Apoyo a la asistencia técnica*, (2008)

Ministerio de Educación, *Evaluación al Servicio del Aprendizaje*.

Ministerio de Educación, *Características de las escuelas públicas*, Comisión de Seguimiento Plan Nacional de Educación 2021, , Septiembre 2008.

Ministerio de Educación, *Currículo al Servicio del Aprendizaje*. Segunda edición 2008

Ministerio de Educación, *Guía para la Elaboración o Revisión del PEI y PEA*.

Ministerio de Educación, *Organización Escolar Efectiva*. Documento 3

Sallenave, Jean-Paul (2002). *La gerencia integral*. Editorial Norma.

Thierry G. David René(2004), *La Formación Profesional basada en Competencias*



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**DIPLOMADO EN GERENCIA EDUCATIVA PARA DIRECTORES Y
DIRECTORAS DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

MÓDULO 4:
EVALUACIÓN, CAMBIO Y SEGUIMIENTO
San Vicente, octubre de 2009



CONTENIDO

Nº	Página
Objetivos	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: HACIA UNA EVALUACIÓN EFICAZ EN EL CENTRO ESCOLAR	
146	
1.1 ¿Qué principios orientan la auto evaluación institucional?.....	146
1.2 Características de auto evaluación institucional.....	148
1.3 ¿Qué significa evaluar?	149
1.4 ¿Qué debo evaluar en mi Centro Escolar?	151
1.5. ¿Cómo debo evaluar a mi Centro Escolar?	153
CAPÍTULO II LOS CAMBIOS COMO EFECTO DE LA EVALUACIÓN	
164	
2.1 Importancia del control para el cambio	164
2.2 Formas de realizar el control	165
2.3 Benchmarking como instrumento de evaluación	165
2.4. La toma de decisiones y el cambio en el centro escolar	166
2.5. La evaluación y la toma de decisiones	167
CAPÍTULO III: SEGUIMIENTO, UNA VISIÓN PARA MEJORAR	169
3.1 Evaluación de tipo administrativo	169
3.2 Utilidad de los programas de seguimiento	169
3.3 Evaluar los procesos de evaluación	170
3.4 Evaluar los proyectos complementarios	170
3.5. Seguimiento y evaluación de los proyectos complementarios...	171
3.6. Rendición de cuentas	171
Bibliografía	
Glosario	

OBJETIVOS

GENERAL

Proporcionar herramientas prácticas necesarias sobre Gerencia Educativa, a través de la implementación de módulos, dirigidos a Directores y directoras de Centros Educativos, desarrollando las competencias necesarias para gerenciar en forma efectiva el Organismo de Administración Escolar.

ESPECÍFICOS

Elaborar un módulo de Evaluación escolar efectiva que proponga una respuesta a las necesidades identificadas en los centros educativos y fortalezcan las competencias para gerenciar en forma práctica en los organismos de administración escolar.

Implementar, en el período establecido por la Departamental de Educación de San Vicente, un módulo acerca de Evaluación escolar efectiva como parte de un diplomado en “GERENCIA EDUCATIVA”, dirigido a directores y directoras de centros educativos previamente seleccionados.

Introducción

Una parte fundamental para alcanzar la calidad educativa es la **evaluación**, ya que a través de ella proporciona aspectos relevantes en el que se permite detectar los aciertos y las oportunidades de mejoramiento y que orientar la toma de decisiones y el diseño de acciones

El componente de evaluación tiene como propósito brindar información acerca de los logros y desempeños de estudiantes, docentes, director, es decir de la institución en general. En términos generales, se podría decir que la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado que se caracteriza por ser un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia.

Por tal motivo, la **evaluación** debe formar parte de una cultura y se convierta en una práctica cotidiana, capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos. Sólo así podrá proporcionar información valiosa para que la Institución fortalezca su gestión con planes de mejoramiento ajustados a sus particularidades. Si se desarrolla la evaluación como un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia se obtendrán resultados objetivos, válidos y confiables para fundamentar decisiones oportunas y acciones efectivas, dejando por sentado que solamente con una evaluación de calidad se puede contribuir al logro de una mejor educación.

El presente manual de evaluación contiene los elementos siguientes:

Una reflexión sobre la institución educativa en donde se señalan sus retos frente al proceso de evaluación y el mejoramiento de la calidad.

Un enfoque hacia la evaluación eficaz, tomando en cuenta algunos principios y características que la orientan como una práctica metódica en los procesos educativos y de participación de los actores de la comunidad educativa.

Además incluye información para la autoevaluación donde se ofrece una serie de orientaciones que permiten identificar que y como evaluar, planteando una serie de modelos para las distintas áreas de gestión; modelos, tales como:

- ▶ Escala de desarrollo institucional: Es una gradación con cuatro descriptores incluyentes, es decir, que recogen la categoría previa y que permiten ubicar el estado de un determinado proceso
- ▶ Instrumentos de auto evaluación por gestión –directiva, académica, administrativa, y comunitaria

CASO PRÁCTICO:

El director del centro Escolar “X” llamado Pedro Sánchez, dentro de sus labores como director decidió visitar las aulas para monitorear el aprendizaje de los alumnos ya que en los resultados de la prueba de logros no habían sido muy satisfactorios, en su visita encontró que los estudiantes en algunas aulas no prestaban atención a los profesores, otros improvisaban las clases, lo que preocupó en gran manera al director. A la semana siguiente decidió convocar a una reunión urgente de maestros y pidió la opinión de ellos respecto al bajo rendimiento académico, entre todos tomaron acciones de mejora que debían realizar, pero el director decidió también elaborar un instrumento con el que evaluaría el trabajo de los maestros, pidiendo acuerdo de los criterios a evaluar en base a lo que ellos habían expresado. El explicó también que sería necesario un seguimiento a través de un monitoreo constante para dar solución al problema, para ello todos en acuerdo aportaron sus ideas para elaborar el instrumento de evaluación entrándose de los criterios con los que serían medidos.

¿Considera usted que el director realizó bien su trabajo?_____ ¿por qué?_____

¿Considera usted que esta fue la forma correcta de evaluar?

CAPITULO I: HACIA UNA EVALUACIÓN EFICAZ EN EL CENTRO ESCOLAR

1.1. ¿Qué principios orientan la auto evaluación institucional?

Por principio, la auto evaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar., es decir que la auto evaluación institucional no es un proceso improvisado o una decisión del director o directora, si no por el contrario son acuerdos que deben aparecer en el PEI, específicamente en el proyecto Curricular de Centro y operativizados en su Plan Escolar Anual; esta actividad de la auto evaluación del Centro Educativo deberá ser organizada e implementada por el equipo de evaluación del Centro Escolar.

Las reformas educativas de los últimos años han hecho evidente que el elemento central de la política de calidad del sector debe ser la institución educativa, al igual que cualquier esfuerzo de mejoramiento de la oferta educativa, en cuanto a su acceso, eficiencia, calidad y cobertura debe estar articulado con lo que pasa en la institución educativa que es donde el proceso de enseñanza-aprendizaje ocurre.

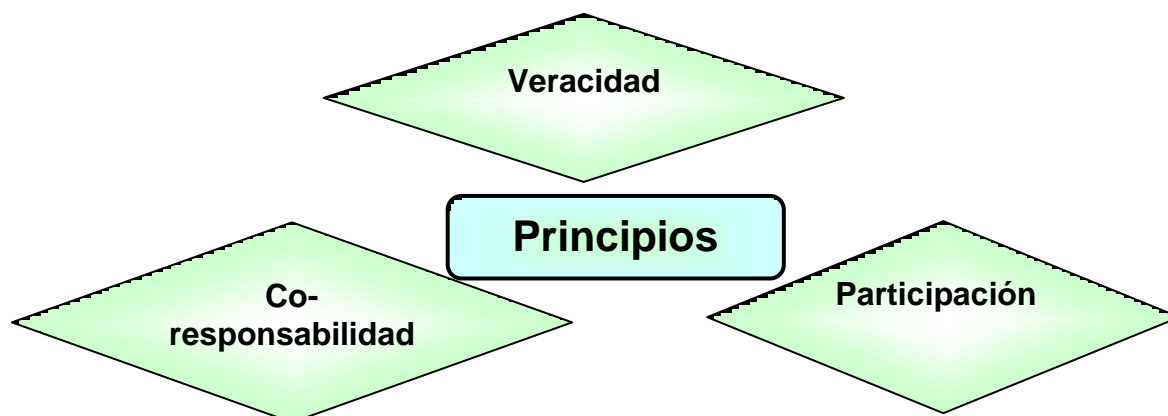
A la par con este proceso o producto de él, la manera de concebir la institución educativa, de dirigirla y el alcance de sus acciones ha experimentado un cambio significativo. Así, se ha pasado de una escuela cerrada y aislada a una organización abierta; de una homogeneidad de las funciones, procedimientos y sujetos integrantes de la institución a una gestión integral que permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo, de tal manera que pueda avanzar en el cumplimiento de su horizonte institucional y asumir sus nuevas responsabilidades en el marco de la descentralización.

Sin embargo, estos no son los únicos retos a los que se enfrenta la institución educativa, pues tal y como quedó establecido en las evaluaciones nacionales, los estudiantes salvadoreños no están alcanzando las competencias que se consideran

básicas para su adecuada incorporación a la sociedad y es por ello, tarea imprescindible mejorar la calidad de la educación.

Para ello, son dos las grandes acciones que se unen a los retos ya mencionados: por una parte el lograr gestar una oferta que tenga en cuenta las necesidades de los estudiantes y los estándares de calidad, pues sólo así será posible construir oportunidades de aprendizaje ricas en experiencias y vínculos con la realidad, de tal manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; y de otra, el uso de los resultados de las evaluaciones externas como fuente de identificación de las oportunidades y sus potencialidades de cara al mejoramiento continuo.

a. ¿Qué principios orientan la auto evaluación institucional?



Para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean útiles para la institución y en la toma de decisiones futuras es necesario que los participantes compartan los siguientes principios:

1. Veracidad: la honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información son actitudes fundamentales para garantizar la calidad de la evaluación.

Por ello, las evidencias (documentos, informes, encuestas, indicadores) son indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra la institución y las decisiones que determinarán su rumbo futuro.

2. Participación: más que cumplir con una norma, la autoevaluación busca promover la participación activa de la comunidad educativa en el conocimiento del estado de desarrollo institucional, sugiriendo ambientes favorables a la contribución

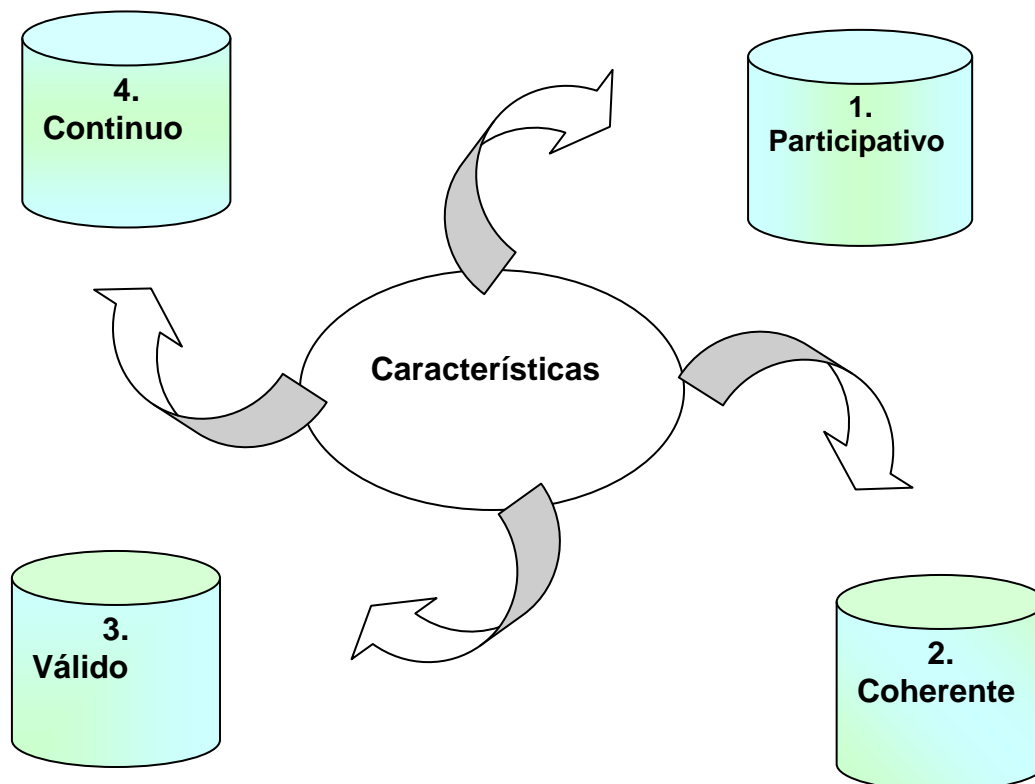
significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a la comunidad en general.

3. Corresponsabilidad: puesto que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, ya que de ella se derivarán nuevas rutas a seguir para mejorar la institución, se requiere que los participantes en el proceso comprendan que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

b. También son condiciones fundamentales para el ejercicio de la autoevaluación institucional:

- _ Disponer de información relevante sobre el desempeño de los procesos.
- _ Comprometer a los equipos participantes con la veracidad de la información.
- _ Asegurar el liderazgo del equipo de dirección.
- _ Facilitar el apoyo de los diferentes grupos o equipos de trabajo de la institución.
- _ Desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la auto evaluación y sus resultados.

1.2. Características de auto evaluación institucional



1. **Continuo:** el ejercicio de autoevaluación institucional es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante todo el año escolar. Al finalizar el período académico se realiza un ejercicio de análisis y evaluación de la información recuperada que permite identificar, tanto las áreas de mayores fortalezas que deben mantenerse como las que requieren mejorarse para obtener los resultados esperados.
2. **Participativo:** para el acierto del proceso de autoevaluación institucional es fundamental contar con la participación de los estudiantes, los padres de familia y los equipos docente y administrativo.
3. **Coherente:** la autoevaluación institucional responde a criterios de evaluación explícitos y aceptados, es decir, los instrumentos, los referentes y la metodología de autoevaluación deben ser conocidos e interiorizados por la comunidad educativa.
4. **Válido:** los resultados de la autoevaluación institucional requieren ser reconocidos como veraces por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

1.3. ¿Qué significa evaluar?

Esta .es la primera gran pregunta que frecuentemente debemos hacernos frente a la tarea evaluativa y después de cierta experiencia en el trabajo,

PREGUNTAS GENERADORAS



- Cualquier método sistemático para recabar información sobre el impacto y efectividad de una acción formativa que contribuya a la mejora del Centro Educativo”
- Proceso para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, resultados para posibles cambios de mejora.
- Es un proceso de información, interpretación y valoración para la toma de decisiones y para la mejora.

¿Qué aspectos relevantes se observan en las siguientes definiciones?

Elabore su propia definición:

Una evaluación en cierta forma es un juicio sobre un dato o conjunto de datos y debe ser parte esencial de las prácticas del centro educativo evitando que solo se limite a un efecto fiscalizador, sino transformándola en una medida de perfeccionamiento, oportunidad de cambio y mejora constante.

La evaluación democrática es un nuevo enfoque basado tanto en la utilización real de resultados de evaluación, recomendaciones y lecciones aprendidas, como en el proceso participativo para empoderar a los actores: el objetivo es transformar la evaluación de ser una antigua filosofía gerencial en la cual el objetivo es que los administradores controlen a los empleados, presionándolos para que sean más eficientes, a ser una herramienta administrativa democrática nueva que está a disposición de todos los miembros de la institución para que puedan comprender

mejor el entorno institucional y aprender de la experiencia pasada, ser más responsables ante sí mismos y ser más eficientes.

1.4. ¿Qué debo evaluar en mi Centro Escolar?

a. El Desempeño docente

Documentación, actualización y divulgación de políticas y procedimientos

¿El Centro Escolar ha emitido por escrito y ha autorizado las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno?

¿El Centro Escolar ha integrado sus propias actividades de control interno, que permitan una administración eficaz y eficiente de los riesgos y gestión, que coadyuven al logro de los objetivos y metas?

b. Rendimiento académico como una tarea de las autoridades educativas

El rendimiento académico refleja el resultado de las diferentes y complejas etapas del proceso educativo y al mismo tiempo, una de las metas hacia las que convergen todos los esfuerzos y todas las iniciativas de las autoridades educacionales, maestros, padres de familia y alumnos.

No se trata de cuanta materia han memorizado los educando sino de cuanto de ello han incorporado realmente a su conducta, manifestándolo en su manera de sentir, de resolver los problemas y hacer o utilizar cosas aprendidas.

La comprobación y la evaluación de sus conocimientos y capacidades. Las notas dadas y la evaluación tienen que ser una medida objetiva sobre el estado de los rendimientos de los alumnos.

El rendimiento educativo se considera como el conjunto de transformaciones operadas en el educando, a través del proceso enseñanza - aprendizaje, que se manifiesta mediante el crecimiento y enriquecimiento de la personalidad en formación.

El rendimiento educativo sintetiza la acción del proceso educativo, no solo en el aspecto cognoscitivo logrado por el educando, sino también en el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, ideales, intereses, etc.

Con esta síntesis están los esfuerzos de la sociedad, del profesor y y de la dirección educativa que promueve las evaluaciones necesarias para verificar el rendimiento académico.

En resumen, el rendimiento debe referirse a la serie de cambios conductuales expresados como resultado de la acción educativa. Por lo dicho, el rendimiento no queda limitado en los dominios territoriales de la memoria, sino que trasciende y se ubica en el campo de la comprensión y sobre todo en los que se hallan implicados los hábitos, destrezas, habilidades, etc.

Tipos De Rendimiento Educativo

1. **Rendimiento Individual.** Es el que se manifiesta en la adquisición de conocimientos, experiencias, hábitos, destrezas, habilidades, actitudes, aspiraciones, etc. Lo que permitirá al profesor tomar decisiones pedagógicas posteriores. Los aspectos de rendimiento individual se apoyan en la exploración de los conocimientos y de los hábitos culturales, campo cognoscitivo o intelectual. También en el rendimiento intervienen aspectos de la personalidad que son los afectivos. Comprende:
2. **Rendimiento General:** Es el que se manifiesta mientras el estudiante va al centro de enseñanza, en el aprendizaje de las Líneas de Acción Educativa y hábitos culturales y en la conducta del alumno.
3. **Rendimiento específico:** Es el que se da en la resolución de los problemas personales, desarrollo en la vida profesional, familiar y social que se les presentan en el futuro. En este rendimiento la realización de la evaluación de más fácil, por cuanto si se evalúa la vida afectiva del alumno, se debe

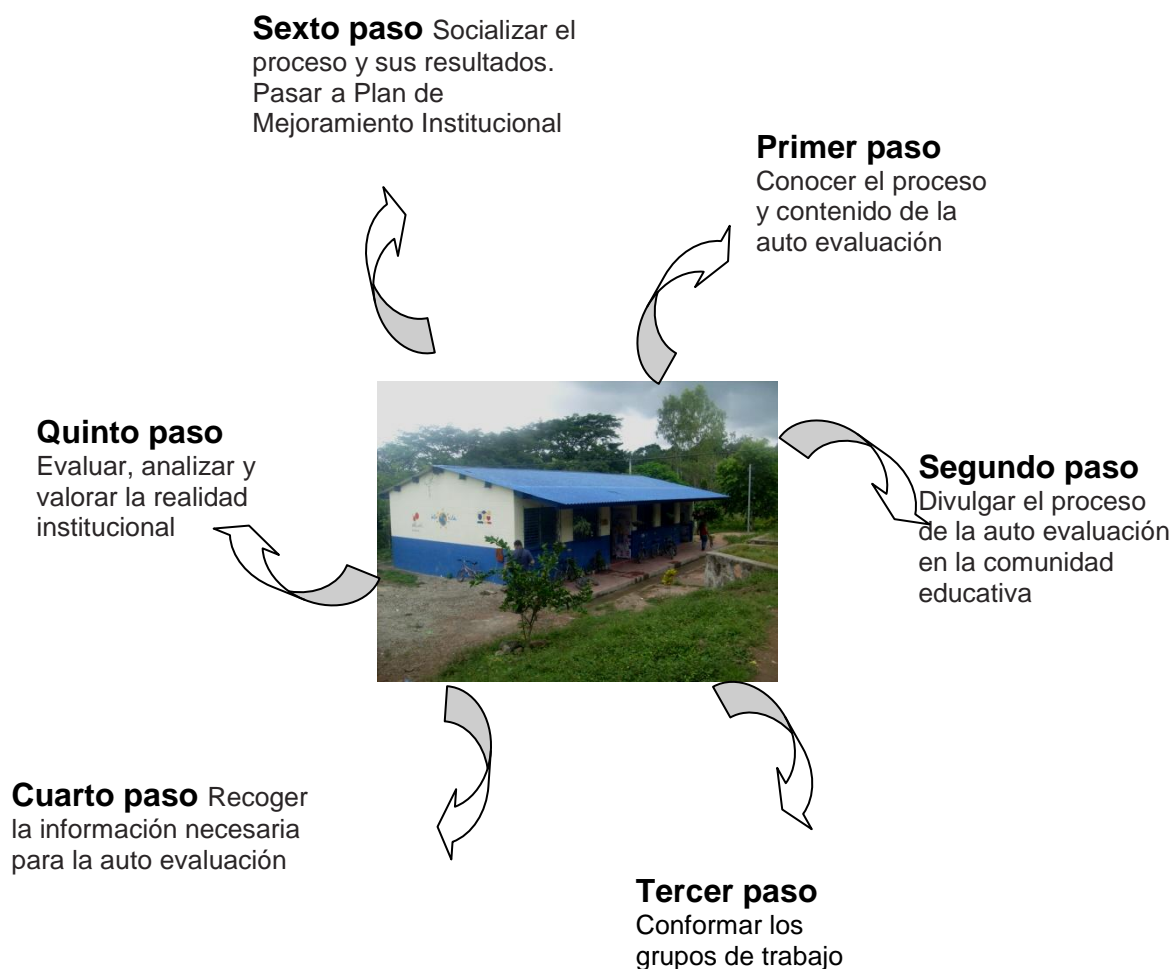
considerar su conducta parceladamente: sus relaciones con el maestro, con las cosas, consigo mismo, con su modo de vida y con los demás.

4. **Rendimiento Social.** La institución educativa al influir sobre un individuo, no se limita a éste sino que a través del mismo ejerce influencia de la sociedad en que se desarrolla.

1.5. ¿Cómo debo evaluar a mi Centro Escolar?

La auto evaluación institucional, como una de las tareas fundamentales de la gestión directiva, se encuentra a cargo del Director. Él es quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas y responde por la calidad de sus resultados; para esta labor, cuenta con el apoyo de su equipo directivo institucional y del consejo directivo. La ruta que a continuación se ilustra, contribuye a orientar y facilitar esta tarea.

a. Ruta para ejecutar la evaluación



Primer paso: Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación

El primer paso es leer el manual para obtener una idea global de su finalidad, su contenido, los requisitos y procedimientos para la autoevaluación. Esta lectura permite identificar el mejor momento para llevar a cabo la autoevaluación, acopiar la información requerida con la suficiente antelación y planear la conformación y dinámica de trabajo de los equipos destinados a realizarla.

Segundo paso: Divulgar el proceso de la autoevaluación en la comunidad educativa

El proceso de autoevaluación institucional requiere que la comunidad educativa esté enterada de su realización. Por esta razón, es conveniente comunicar adecuadamente el objetivo de la autoevaluación e informar con antelación cuándo se va a realizar, quiénes conforman los grupos de trabajo, cuáles son sus tareas (recolección de información, análisis, sistematización, entre otras) haciendo énfasis en que la autoevaluación permitirá diseñar los planes de mejoramiento que la institución requiere y cuáles los mecanismos de comunicación para quienes deseen participar y expresar sus puntos de vista. De igual modo, es clave diseñar la estrategia a través de la cual se presentarán los resultados del proceso evaluativo a la comunidad educativa.

Tercer paso: Conformar los equipos de trabajo

Dado que la autoevaluación es responsabilidad del Director, es común que esta labor la asuma él, junto con el Consejo Directivo Escolar. Sin embargo, dejar el diligenciamiento de la autoevaluación en manos de una sola persona o de una única instancia a pesar de la buena voluntad podría sesgar los resultados.

Para evitarlo, se recomienda organizar al menos cuatro (4) equipos de autoevaluación, uno por cada área de gestión, conformados por cinco (5) o seis (6) participantes por agrupación dependiendo de la dimensión del Centro Escolar.

En lo posible, se debe procurar que cada equipo esté constituido por distintos actores de la institución, incluidas las diferentes áreas de gestión de la misma, ya que el permitir la confluencia de varios puntos de vista con la participación de diferentes actores contribuye al logro de una visión integral de la realidad institucional. Si con base en experiencias anteriores la institución educativa tiene estrategias para la conformación y motivación de los equipos de trabajo, la puede implementar en lugar de la que aquí se propone. El propósito es lograr que la autoevaluación sea

participativa, propicie procesos de reflexión y análisis institucional y favorezca su mejoramiento continuo.

Cuarto paso: Recoger la información necesaria para la auto-evaluación

De forma paralela a los pasos 1, 2 y 3 los equipos conformados pueden asumir la tarea de recopilar las fuentes de información indispensables para el buen desarrollo de la autoevaluación (documentos, actas, indicadores, testimonios, etc.). Para la organización de esta tarea, el grupo designado deberá tener en cuenta:

- Tipo de información que se recopilará.
- Responsable(s) de acopiarla.
- Término de su entrega.
- Responsable(s) de recibirla.

Quinto paso Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional

Sexto paso: Socializar el proceso y sus resultados. Pasar a Plan de Mejoramiento Institucional

b. Escala de desarrollo institucional

Escala de desarrollo institucional: Es una gradación con cuatro descriptores incluyentes, es decir, que recogen la categoría previa y que permiten ubicar el estado de un determinado proceso.

Los niveles de esta escala son:

4. Mejoramiento continuo

La institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

3 Apropriación

El estado de la institución se caracteriza por la implementación del aspecto, es decir, hay evidencia de su nivel de desarrollo, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad educativa.

2 Pertinencia

El estado de la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto).

1 Existencia

El estado de la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado, según el caso, los ajusta y mejora.

c. Escala de desarrollo institucional de Gestión directiva y horizonte institucional

A continuación se describen algunos modelos de instrumentos para evaluar el estado de desarrollo del Centro escolar en el área de Gestión directiva. Para cada uno de los aspectos, lea cada uno de los descriptores y establezca el que mejor identifica el nivel de desempeño de los procesos de su centro educativo.

a. Proceso de planeamiento estratégico

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
1. Misión, visión e Ideario del centro escolar	El Centro Escolar tiene una formulación parcial de su Proyecto Educativo Institucional como institución integrada; prevalecen la misión, la visión y los valores	El Centro Escolar ha formulado el Proyecto Educativo Institucional el cual responde a las necesidades internas y a las demandas del entorno.	El Proyecto Educativo Institucional, orienta y articula los planes y proyectos de la institución y ha sido apropiado por parte de la comunidad educativa.	Proyecto Educativo Institucional se revisa periódicamente en relación con su capacidad de responder a los retos externos y las necesidades de los estudiantes; a partir del análisis se realizan los ajustes necesarios.
2. Diagnostico y Objetivos	El Centro Escolar ha elaborado el diagnóstico tomando como referencia los indicadores educativos y objetivos generales	El Centro Escolar cuenta con un diagnóstico y objetivos generales que responden a la Visión y misión de su planeamiento estratégico	El diagnóstico y objetivos del Centro Escolar están orientados a dar respuesta a los indicadores de impacto como de proceso ,de modo que los resultados le permitirán mejorar los aprendizajes de los estudiantes	El diagnóstico y objetivos del Centro Escolar Permiten revisar y orientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. Como base para la toma de decisiones
3. Proyecto Curricular de Centro, Proyecto de Gestión y Proyectos complementarios	El centro escolar ha definido parcialmente su Proyecto Curricular de Centro, su Proyecto de Gestión y sus Proyectos Complementarios	El Centro escolar cuenta con el PCC, PG y PC de una forma puntual que los acuerdos tomados le permite mejorar los aprendizajes de los estudiantes	El PCC, PG, PC dan respuesta a las diferentes problemáticas identificadas en el diagnóstico	El Centro escolar evalúa periódicamente los acuerdos de PCC, PG y PC involucrando a todos los actores de la comunidad educativa.
4. Plan Escolar Anual	El Centro Escolar cuenta con un Plan Escolar Anual	El Centro Escolar ha elaborado el PEA tomando como referencia los acuerdos institucionales del PCC	Las actividades a desarrollarse en el PEA orientan y articulan a darle vida a los acuerdos tomados en el PCC, PG, PC	Las actividades desarrolladas en el PEA se evalúan periódicamente y en la cual participan todos los sectores de la comunidad educativa

b. Clima institucional

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Trabajo en equipo	Se puede evidenciar trabajo en equipo entre algunos docentes.	El Centro Escolar ha diseñado una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo.	El Centro Escolar desarrolla el Proyecto Educativo Institucional con el apoyo de equipos que tienen una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultado y que generan un ambiente de comunicación y confianza entre los diferentes miembros de la institución	La contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos del PEI y el fortalecimiento de un buen clima institucional se evalúa periódicamente y se implementan acciones de mejoramiento
Manual de convivencia	El centro escolar ha elaborado su manual de convivencia	El Centro Escolar ha elaborado su manual de convivencia que orienta las actuaciones de los diferentes actores de la comunidad educativa tomando como referencia el ideario	El manual de convivencia es conocido y utilizado frecuentemente como un instrumento para orientar las actuaciones entre los diferentes miembros de la comunidad educativa	Las revisiones periódicas al manual de convivencia en relación a su papel a la gestión del clima institucional ha orientado ajustes y mejoramientos

c. Apoyo financiero y contable

ASPECTO	1 EXISTENCIA	2 PERTINENCIA	3 APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Presupuesto Escolar Anual	El presupuesto de la institución es un agregado de ingresos y gastos sin relación con las prioridades del Centro Escolar; la institución carece de mecanismos de planeación financiera.	La elaboración del presupuesto se hace teniendo en cuenta las necesidades y tomando como referentes el Plan Escolar Anual y el PEI	Existen procedimientos definidos para elaborar el presupuesto de forma coherente con las actividades y metas establecidas en el Plan Escolar Anual	La elaboración del presupuesto se evalúa y mejora para facilitar la coordinación entre las necesidades de los distintos niveles que atiende el Centro Escolar ; los procedimientos de análisis financiero y de proyección presupuestal se utilizan efectivamente para la planeación y gestión financiera de la institución.
Transferencia de fondos Presupuesto Escolar	La institución lleva registro de algunas de sus actividades, pero de forma desorganizada y sin la totalidad de los soportes respectivos. Los informes se hacen al final del Período escolar en un ambiente de apuros	La contabilidad de la institución se organiza de acuerdo con los requisitos reglamentarios y diferencia claramente los servicios prestados, pero su uso se limita a la elaboración de informes para los organismos de control, de modo que es imposible contar con esta información como instrumento de análisis financiero	La contabilidad está disponible de manera oportuna y los informes financieros permiten realizar un control efectivo del presupuesto y del plan de ingresos y gastos.	La contabilidad del Presupuesto Escolar tiene todos sus soportes: los informes financieros necesarios se elaboran y presentan dentro de las fechas establecidas por las normas y se usan para el control financiero de la institución y para la toma de decisiones en el corto y en el largo plazo; sus resultados, aportan información para ajustar su plan estratégico y operativo
Control de otros ingresos.	El Centro Escolar ha definido algunas actividades para Recolectar otros	Se cuenta con procesos para el ingreso de fondos y la realización	Existen procesos claros para el ingreso de fondos y la realización	Hay evaluación y seguimiento de los procesos del ingreso de fondos

	<p>ingresos que le permitan desarrollar actividades que no cubre con el presupuesto escolar asignado pero, ocasionalmente, los registros adolecen de consistencia y son incoherentes con el Plan Estratégico y operativo del Centro Escolar (PEI y PEA).</p>	<p>de gastos; dichos registros son consistentes y coinciden plenamente con el plan de ingresos y gastos del Centro Escolar .</p>	<p>de gastos, que son conocidos por la comunidad y su funcionamiento, es coherente con el PEI y PEA.</p>	<p>y de realización de gastos; dicha información retroalimenta la planeación financiera y apoya la toma de decisiones.</p>
<p>Procesos de compra.</p>	<p>La realización de las compras de los recursos para el aprendizaje se hace sin la consulta de las necesidades de docentes y estudiantes</p>	<p>El Centro Escolar toma como referencia los procesos establecidos en las normativas de aspectos financieros con relación a la compra de bienes y servicios, además consulta las necesidades de docentes y estudiantes.</p>	<p>En los procesos de compra de los bienes y servicios para el aprendizaje se verifica que éstos respondan a las necesidades y expectativas de docentes y estudiantes</p>	<p>El proceso de compra es evaluado, entre otros, en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; dichas evaluaciones orientan acciones de mejoramiento.</p>

d. Proceso de seguimiento y evaluación

Aspecto	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento continuo
1. Procedimiento para la evaluación Institucional.	El Centro Escolar realiza su evaluación institucional sin un procedimiento claramente establecido; los sistemas de recolección de la información y la metodología para la evaluación se van diseñando sobre la marcha; estableciendo cada uno, sus propios procesos de evaluación;	El Centro Escolar ha establecido un proceso para desarrollar la evaluación Institucional con instrumentos y procedimientos claros, la información sobre el desempeño, tanto de los estudiantes en las evaluaciones externas como de los docentes y el personal administrativo, forma parte integral del sistema de evaluación.	La evaluación institucional del Centro Escolar se ha implementado en las diferentes áreas de gestión, siguiendo el proceso y los instrumentos acordados, y cuenta con la participación de los diferentes elementos de la comunidad educativa; los resultados de las evaluaciones se analizan conjuntamente como parte fundamental del proceso.	El Centro Escolar revisa periódicamente el procedimiento establecido, los instrumentos, la veracidad de la evaluación y el análisis efectuados a través de los resultados de evaluaciones externas y evaluación del desempeño docente y administrativo; con esta información, orienta ajustes y mejora el sistema de evaluación del Centro Escolar.
2. Uso de los Resultados.	El centro escolar utiliza en algunas situaciones los resultados de su evaluación institucional para orientar el planeamiento estratégico.	Los resultados de la evaluación del Centro escolar que se realiza anualmente le sirven a la institución para diseñar el Plan Escolar Anual.	La comunidad educativa conoce los resultados de la evaluación institucional y las acciones de mejoramiento diseñadas a partir de ellos y participa en el seguimiento a los avances del PEI	La institución educativa pondera la consistencia entre los resultados de la evaluación institucional y las acciones propuestas en el Plan Escolar Anual; de esta forma, mejora el uso de la información en el diseño de los instrumentos de evaluación institucional.

d. Como evaluar los componentes del currículo incluidos en el PCC

1. Los contenidos

¿Qué enseñar?

Incentivo a los docentes para incluir nuevos contenidos si las necesidades del contexto lo demandan; por ejemplo, en una zona turística, los habitantes deben saber explicar sobre las costumbres, tradiciones, nombres y ubicación de lugares, etc.

2. La metodología

¿Cómo enseñar?

Contribuyo para que los docentes puedan decidir con mayor facilidad, qué estrategias usarán para que los estudiantes opinen a partir de su experiencia, corrijan sus trabajos con apoyo de otros compañeros, etc. Esto incluye considerar hasta la manera de organizar los pupitres.

3. Los recursos didácticos

¿Con qué apoyos se enseña y se aprende?

Estoy al tanto si los docentes planifican actividades de lectura, y cuentan con recursos variados: libros de cuentos, libros de ciencias, periódicos, revistas, etc. Si se espera que los alumnos hagan experimentos, deben proveerse los recursos necesarios.

4. La evaluación y promoción

¿Qué criterios definen la promoción o reprobación de los estudiantes?

Que tipo de evaluación promuevo y que papel juega la evaluación formativa en el proceso, qué instrumentos y técnicas de evaluación aplicarán (observación, lista de cotejo, etc.), en qué momentos del año se hará la evaluación diagnóstica, con qué criterios se decidirá que un estudiante apruebe o repruebe, etc.

5. Planificación

¿Cómo se debe hacer la planificación didáctica?

Acompaño a los docentes para decidir si planificarán por grado, por ciclo o por especialidad; los elementos comunes a tomar en cuenta por todos los maestros en la planificación didáctica

En resumen ¿Cómo debo evaluar mi Centro escolar?

1. Revisando lo que se hizo de lo planeado en el PEI
2. Resultados cuantitativos y cualitativos
3. Hemos avanzado en el rendimiento académico
4. Registros
5. Control participativo
6. Rendimiento del desempeño docente
7. Rendimiento del desempeño del director

II. LOS CAMBIOS COMO EFECTO DE LA EVALUACIÓN

2.1. Importancia del control para el cambio

El control es el proceso de supervisar las actividades para garantizar que se realicen conforme a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Y su propósito es asegurar que las actividades se completen, de tal manera que conduzcan al logro de las metas.

Administrativamente el control es importante debido a³ :

a) Planeación

Los controles permiten a los directores/as conocer si sus metas y planes están de acuerdo a lo previsto y qué acciones deberán tomar en el futuro.

³ Pearson, Educación

b) Empowerment

Los sistemas de control ofrecen a los directores información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados.

c) Protección del centro de trabajo

El control mejora la seguridad física y ayuda a minimizar las interrupciones en el lugar de trabajo.

El control es una medición del rendimiento actual en el que se realiza una comparación entre el ser y el deber ser y en base a ellos se toman acciones de mejora para corregir las áreas en las que el centro educativo este deficiente o necesite mejorar, el control también un fuente de información.

2.2. Formas de realizar el control

Los directores pueden realizar control de las siguientes formas:

- Observación personal
- Informes estadísticos
- Informes orales
- Informes escritos

En base a los datos obtenidos se deberá corregir el desempeño actual.

Cambiar la estrategia, estructura, esquema de compensación o programas de capacitación; rediseño de puestos, entre otras.

El control también permite prevenir situaciones antes que ocurran o mejorar el rendimiento de los estudiantes, construyendo un diseño a través de la calidad

2.3. Benchmarking como instrumento de evaluación.

Benchmarking es una técnica de gestión que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una institución o empresa tenga mayor éxito que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características propias de la institución.

El Benchmarking puede realizarse de forma interna o externa:

Benchmarking interno: El análisis de la cadena de valor de la institución propia aportará los primeros datos sobre cuáles son los aspectos que mejor y peor funcionan en la compañía.

•**Benchmarking externo:** Se recaba información directamente de la competencia (otras instituciones que se encuentren en mejores condiciones) observando aquellos indicadores que les han llevado al éxito.

Es importante aclarar que el Benchmarking no consiste en copiar aquellas características, sino en obtener un análisis de los indicadores que están generando el éxito, ya sea de forma interna o externa. Si únicamente se copian las acciones que son positivas en otra institución podríamos correr el riesgo que no tengan éxito en nuestro contexto, por ello es necesario el análisis de los indicadores de éxito.

Se recomienda que el Benchmarking sea realizado constantemente aun más que se le de seguimiento a las acciones que se tomaron.

4.4. La toma de decisiones y los cambios en el Centro Escolar

La administración es el ejercicio de dar forma de manera, consciente y constante a las organizaciones y el arte de tomar decisiones es medular para ello. Esta constituye una parte importante en la labor de todo gerente, sobra decir que todos tomamos decisiones, lo que diferencia el ejercicio de esta en la administración es la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores prestan a la misma.

La toma de decisiones esta relacionada a un problema, dificultad o conflicto. Por medio de la decisión y ejecución se espera obtener respuestas a un problema o solución a un conflicto, en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar. A la vez se debe contar con una estructura organizativa con disposición al cambio:

- **Dos fuerzas para lograrlo:**
 1. El cambio educativo: trata de la mejora y no de un activismo
 2. El ciclo del cambio: iniciación, implementación e institucionalización
- Cuatro niveles del Cambio educativo: nivel nacional, nivel de comunidad, nivel del centro educativo, nivel aula
- Factores críticos para el cambio
 1. Liderazgo directivo,
 2. Incidencia,
 3. Áreas estratégicas
- Actitud de cambio

Disposición a trabajar propone hacer, capacidad Utilización

Reflexión permanente, Apertura al cambio y la flexibilidad.

2.5. La evaluación y la toma de decisiones

Después de evaluar el trabajo realizado o los procesos educativos, el evaluador descubrirá las necesidades, la que habrá que priorizar y confrontar, transformando las deficiencias en oportunidades para aprender.

a. ¿Qué tipos de cambios?

El gerente educativo debe aprovechar el resultado de las evaluaciones para realizar los respectivos cambios, en concordancia con la toma de decisiones por supuesto, estos no siempre serán cambios a gran escala, como para darle vuelta a todo, más bien es recomendable ir generando pequeñas transformaciones, que a la larga pueden darle mejores resultados.

b. El flujo del cambio

Las organizaciones que triunfan, saben como hacerle frente a los anticuerpos que rechazan todo lo nuevo, saben como aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos, saben utilizar los grandes saltos o cambios como también la mejora continua y gradual.

Modelo 1	Proceso	Modelo 2	Proceso
Analizar	Proporcionar análisis	Ver	Ayudar a la gente a ver
Pensar	Los datos y el análisis influyen en nuestra manera de pensar	Sentir	Ver algo nuevo afecta las emociones
Cambiar	Los nuevos pensamientos cambian el comportamiento o refuerzan el comportamiento cambiado	Cambiar	Las ideas emocionalmente cargadas cambian el comportamiento o refuerzan el comportamiento cambiado

c. Pasos para ejecutar cambios.

Se presenta un modelo de pasos para generar cambios a gran escala.

Paso	Acción	Comportamiento nuevo
1	Aumentar la urgencia	La gente empieza a decirse: Adelante, tenemos que cambiar las cosas.
2	Crear el equipo conductor	Se forma un equipo directivo o conductor con la credibilidad, preparación, contactos, reputación y autoridad formal necesaria como para conducir un cambio importante y significativo.
3	Obtener la visión adecuada	El equipo conductor desarrolla la visión y la estrategia adecuada para el esfuerzo del cambio (Sensibles, claras, simples y edificantes)
4	Comunicar para conseguir la aprobación	Los empleados empiezan a aceptar las ideas del cambio, y esto se ve a través de su comportamiento.
5	Dar autoridad y responsabilidad para la acción	Los empleados se sienten capacitados para actuar, y actúan en base a la visión
6	Lograr pequeñas victorias a corto plazo	Se va progresando a medida que la gente intenta hacer realidad la visión y se resisten menos al cambio
7	Hacer que el cambio prevalezca	Continúa el comportamiento nuevo y ganador a pesar de la presión de la tradición, rotación de los líderes del cambio

III. SEGUIMIENTO, UNA VISIÓN PARA MEJORAR

3.1. Evaluación de tipo administrativo, desde el punto de vista del control.

El seguimiento es una actividad continua que provee información sobre el progreso de las acciones de mejora, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas. Con un enfoque orientado hacia el desempeño, que proporciona elementos para la acción correctiva y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados, sin entrar a examinar de manera detallada la causalidad entre las intervenciones y sus efectos.⁴

El seguimiento sistemático de la situación de la educación es vital para medir los progresos realizados con miras al logro de los objetivos de la Educación

Los directores y directoras de los centros escolares necesitan fortalecer los planes de seguimiento institucional y dar respuesta a aquellos indicadores más significativos como es el rendimiento académico, reflejado en las Prueba de Logros y PAES, la repitencia, deserción escolar, entre otros.

3.2. Los programas de seguimiento

Los programas de seguimiento en educación pueden ayudar a:

- b) Determinar si las acciones de mejora que se tomaron son las más acertadas.
- c) Determinar el rendimiento: en cuanto a los recursos y tiempo
- d) Determinar si se alcanzan las metas propuestas
- e) Determinar la calidad de educación que se esta proporcionando a los estudiantes)
- f) Reunir más datos sobre necesidades y recursos.

⁴ Sistema Nacional de Evaluación y Gestión de Resultados, Colombia

Al respecto las coordinaciones y comités de apoyo necesitan acompañamiento a fin de lograr la tarea delegada, cuya labor realiza el director a través de su liderazgo formalmente nombrado. En este sentido cabe destacar que no es suficiente nombrar comisiones y abrirles la puerta para que realicen sus funciones, (aunque apegados a normativas), necesitan el acompañamiento pericial de la autoridad inmediata superior en su esfuerzo.

3.3. Evaluar los procesos de evaluación

En toda evaluación se debe considerar tres momentos:

1. Organización: de los instrumentos, que sean confiables y que nos proporcionen información valiosa
2. Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información.
3. Elaboración de un informe.

3.4. Evaluar los proyectos complementarios

Los proyectos complementarios se convierten en una herramienta de planificación que permite identificar una serie de acciones o actividades prioritarias, que se orientan al logro de objetivos y metas específicas. El proyecto complementario permite, además, cuantificar y formular una proyección financiera de los recursos necesarios para lograr los propósitos deseados.

- El principal concepto de Proyecto Complementario de Mejora es el cambio educativo, que se traduce en la renovación, actualización y modificación de las prácticas institucionales, en función de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y de la calidad de los servicios que presta la institución educativa.

Los Proyectos Complementarios de Mejora:

- Parten de la identificación de necesidades y problemas que deben ser atendidos de forma inmediata. Apoyan y concretan los acuerdos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

- Son una herramienta que permite a las instituciones reconocer su situación a partir del diagnóstico elaborado con la estrategia “¿Qué Ruta Tomamos?” y que se establece en el PEI.
- Motivan la reflexión sobre las necesidades del centro educativo y orientan el establecimiento de acciones de mejora consensuadas con los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

La elaboración de un Proyecto Complementario de Mejora implica realizar las siguientes acciones:

- **Preparación.** Se inicia revisando el diagnóstico del PEI para tomar las acciones prioritarias y determinar en cuál o cuáles se enfocará el proyecto.
- **Organización.** Se determinan los responsables, tomando en cuenta sus capacidades y competencias. Se debe responder a las preguntas: ¿Quiénes diseñarán y escribirán el proyecto?, ¿Quiénes lo implementarán?
- **Implementación.** Consiste en ejecutar las diferentes acciones planificadas, procurando la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.
- **Evaluación.** Se miden los resultados de las acciones planeadas y ejecutadas para determinar el nivel de progreso, en función de los objetivos y metas trazadas.

3.5 . Seguimiento y Evaluación de los proyectos complementarios

Los aspectos básicos a considerar en este proceso son:

- Cumplimiento de calendario,
- Porcentaje de actividades de mejoras implementadas y
- Porcentaje de cumplimiento de objetivo del proyecto de mejora.

3.6. Rendición de cuentas

Parte de la evaluación, el control y seguimiento es la rendición de cuentas, en muchos casos la comunidad educativa no se apropia de las acciones o actividades que realiza el centro escolar porque no se les ha proporcionado de la información y desconocen muchas acciones que el centro educativo está realizando con la

finalidad de mejorar el rendimiento académico de los alumnos/as. Por ello es importante brindar a la comunidad educativa una rendición de cuentas y así informar las acciones de mejora que está realizando el centro escolar

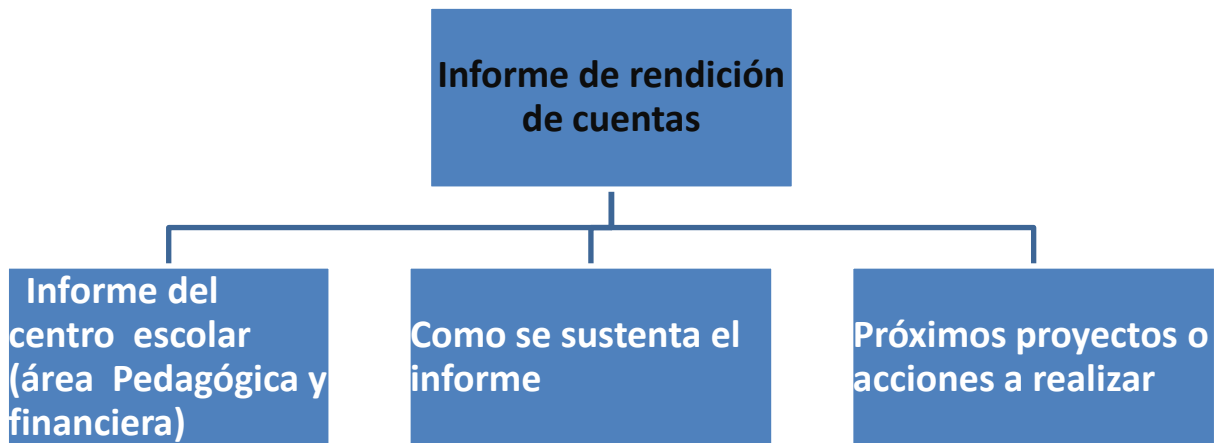
La rendición de cuentas debe incluir aspectos pedagógicos, de recursos humanos y financieros.

Algunas ideas para realizar la rendición de cuentas:

- Asamblea con la comunidad educativa.
- Mural o boletín , informando las acciones de mejora
- Podría haber una sección dedicada a los docentes, titulada “Los profes también aprenden” donde se coloquen aspectos a mejorar en cuanto a la labor docente; otra sección con el cronograma de actividades...
- Un video que describa lo que se ha realizado en el centro escolar durante el mes o trimestre (se puede incluir dentro de las actividades de escuela para padres).

Durante cada período se puede realizar de una forma diferente, se recomienda que una rendición de cuentas pueda incluir los siguientes aspectos:

Para cada periodo de rendición de cuentas debemos elaborar un informe con los tres componentes de la rendición de cuentas, como se muestra a continuación, a modo de ejemplo y sugerencia:



CONCLUSIÓN

En conclusión tanto la evaluación , seguimiento y control son acciones que un director debe ejecutar y que están estrechamente vinculados para dar respuesta a las problemáticas del Centro Escolar, de los que han sido analizados y a los cuales debe tratar de darles solución, no se deben tomar acciones sin antes constatar que estas sean necesidades reales.

Evaluación, cambio y Seguimiento: la última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran

ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

El gerente educativo en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros. Dinamiza la información, registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia. Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes. Procura una auto evaluación de su desempeño profesional en aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la auto- formación.

Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, el director, como líder pedagógico, trabaja con indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según nivel educativo y grado o sección. Esta función puede ser delegada al equipo de evaluación del centro educativo, pero debe ser monitoreada por la dirección.

En conclusión a este resumen modular, se espera que los directores asistentes señalen las ventajas del paradigma educativo actual en donde quede de manifiesto que la gestión escolar es la que determina la capacidad de los alumnos para aprender significados por medio de una enseñanza efectiva. Asimismo, la importancia de llevar a la práctica el formar y desarrollar ciudadanos informados, preparados para laborar y constructores del desarrollo del individuo, la familia y la sociedad que El Salvador necesita.

Es así que se les solicitará, que establezcan su paradigma educativo a partir del material entregado, para poder contribuir a la mejora continua en el desarrollo de las competencias en el aprendizaje de los estudiantes.

Bibliografía

Ander-EGG, Ezequiel *La Planificación educativa*, Editorial Magisterio del río de la plata, 1995

Álvarez Moscoso Ivett, Rendición de cuentas,

<http://www.scribd.com/doc/29377057/Transparencia-y-Rendicion-de-Cuentas-en-las-Universidades>

Kotter, John P. *Las claves del cambio*, Ediciones Deusto, España 2003, edición autorizada al castellano

Ministerio de Educación *Organización Escolar Efectiva*, Documento 3, Marzo 2009

Ministerio de Educación, *¿Qué ruta tomamos? Estrategia para mejorar nuestro centro educativo*, Agosto 2008.

Ministerio de Educación, *Docentes competentes y motivados*, primera edición , 2008

Ministerio de Educación, *Evaluación al servicio de los aprendizajes*, Evaluación por competencias, El Salvador, Segunda edición, 2008.

Ministerio de Educación, http://www.mined.gob.sv/descarga/apoyo-a-nuestras-acciones-mejora_0_.pdf

Ministerio de Educación, *Plan de seguimiento*, Plan de Educación 2021, Patrocinado por Usaid 2008

Glosario

Análisis: Consiste no solo en registrar los resultados, sino en explicar por qué un objetivo o meta no se ha cumplido, haciendo un listado de aspectos que impidieron el cumplimiento de lo que se esperaba.

Auto evaluación: Aplicase la evaluación a uno mismo

Co evaluación: Evaluación de carácter grupal, formas comparativas en las que el grupo evalúa rendimientos, actividades, productos-

Confiabilidad: se refiere al grado de exactitud con que se mide un determinado rasgo. La confiabilidad debe ser estable y objetiva, independientemente de quien utiliza un programa o un instrumento de evaluación. “Un instrumento confiable permite aislar los aspectos que mide de otros que para el caso se consideran irrelevantes” (Camilioni: 2003)

Control: El control es el proceso de supervisar las actividades para garantizar que se realicen conforme a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa

Crítico, la evaluación no solo se centra en recoger información sino que también implica diálogo y auto reflexión.

Empowerment: Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Evaluación cualitativa: la evaluación se centra en reconocer lo que esta sucediendo y comprender qué significado esta tiene para las diferentes personas, en este caso no solo se evalúa el producto sino también el proceso.

Evaluación cuantitativa: ésta puede ser entendida como objetiva, neutral y predictiva, de manera tal que centra en la eficiencia y la eficacia. Lo que se evalúa son los productos observables.

Evaluar: “Dar una nota es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad y apreciación” (Hoffman, 1999)

Practicidad: se refiere a la viabilidad de la construcción, administración y análisis de resultados.

Seguimiento: *El seguimiento* es una actividad continua que provee información sobre el progreso de las acciones de mejora, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas.

Utilidad: refiere a la medida en que una evaluación resulta útil para la orientación tanto de los alumnos como de los docentes, la escuela o a los sectores interesados en la calidad de la educación.

Validez: se refiere al grado de precisión con que se mide lo que se desea medir. En este sentido es absolutamente relevante la muestra sobre la cual se ejecuta la medición. Porque no se trata de determinar si el instrumento es o no válido. La validez se refiere siempre a los resultados, para lo cual deben considerarse el uso que se hará de éstos. “Cuando se requiere determinar si un instrumento es válido se requiere, entonces, información acerca de los criterios que han presidido su construcción y administración. Los criterios son entonces, externos a la evaluación misma” (Camilioni, 2003)

3.7. Resultados

3.7.1. La entrega técnica

En el transcurso del diplomado por los comentarios que realizaron los asistentes, por los problemas que expusieron e inquietudes de las problemáticas que enfrenta día a día se pudo detectar que existe y que es común en la mayoría de centros educativos la debilidad en todos los procesos del planeamiento, en el cuadro siguiente se presenta la evaluación que se hizo a cada módulo.

Contenido de la capacitación

Evaluación De Módulos	Planeamiento	Organización	Dirección	Eval., Cambio Y Seguimiento
1.Organización y estructura del material:	9.57	9.75	9.35	9.76
2. Nivel del contenido del material	9.53	9.78	9.41	9.79
3. Uso práctico del contenido para su trabajo	9.67	9.78	9.32	9.86

Al consolidar la evaluaciones que hicieron los directores y directoras asistentes al diplomado reflejan su satisfacción por la utilidad que tienen las orientaciones que se les proporcionó, pudieron rendir su evaluación para cada módulo según como se presenta en el cuadro siguiente.

Evaluación General De Los Directores Y Directoras A Los Módulos Recibidos De Gerencia Educativa

Módulos	Planificación	Organización	Dirección	Seguimiento, Eval. Y Camb.
NOTA TOTAL	9.52	9.78	9.30	9.80

Los resultados de la valorización de los módulos se debe a la comprensión y utilidad que pueden hacer en cada centro educativo y a las expectativas de mejora en su desempeño como directores y directoras para contribuir a los cambios que sean necesarios para el logro de la calidad académica en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes y además, que desarrollen las competencias que les serán útiles en la vida.

Como se menciona anteriormente, en el desarrollo del diplomado se realizó una evaluación al final de cada módulo en lo que los directores y directoras evaluaron los siguientes aspectos sobre el contenido, la forma como se realizó y la utilidad en la gestión que realizan donde se comprueba que continua la debilidad en la planeamiento estratégico, en la organización efectiva, en el fuerte liderazgo de la dirección, en el manejo acertado de qué hacer con la información obtenida y analizada para la toma de decisiones a raíz de las evaluaciones.

De esta manera se generan los cambios pertinentes que potencien los aprendizajes de los estudiantes y fortalecer en general al centro educativo donde se hace necesario continuar trabajando en el fortalecimiento de la preparación administrativa para combinar su fortaleza pedagógica y hacer una labor efectiva que logre los cambios hacia el alcance de mejores resultados en el alto rendimiento académico de los estudiantes.

3.7.2. Recomendaciones

- a. Creación de Escuela de Capacitación Nacional para optar al cargo de director/a y Subdirector/a de Centro Educativo Público.
- b. Que al buen gestor escolar se brinde autonomía por parte de la Dirección Departamental para la toma de decisiones
- c. Mejorar la supervisión educativa por parte de los asesores de gestión, pedagógicos y de programa.

3.8. CRONOGRAMA

Nº	ACTIVIDAD	2 0 0 8																2 0 0 9																																			
		SEPTIEMB				OCTUBRE				NOVIEM.				DICIEM.				ENERO				FEB				MAR				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
0	Ubicación de grupo meta y región a intervenir	■	■	■	■																																																
1	Revisión Bibliográfica					■	■	■	■																																												
2	Pilotaje: Fase I (Región 1 y 2)									■	■	■	■	■	■	■	■																																				
3	Generalidades del Pproyecto y Diagnostico													■	■	■	■																																				
4	Formulación de Equipo capacitador															■	■	■	■	■	■																																
5	Elaboración del modulo de Planificación Educativa															■	■	■	■	■	■																																
6	Diseño de metodologías, estrategias y material para modulos																	■	■	■	■																																
7	Elaboración del modulo Organización Educativa																	■	■	■	■																																
8	Diseño de metodologías, estrategias y material para modulos																					■	■	■	■																												
9	Entrega de módulo de Planificación Escolar																					■	■	■	■																												
10	Elaboración del modulo de Dirección educativa																							■	■	■	■																										
11	Diseño de metodologías, estrategias y material para modulos																									■	■	■	■	■	■																						
12	Entrega de módulo de Organización Escolar																							■	■	■	■																										
13	Elaboración del modulo de Seguimiento, evaluación y cambio.																									■	■	■	■																								
14	Diseño de metodologías, estrategias y material para modulos																													■	■	■	■																				
15	Entrega de módulo de Dirección escolar																											■	■	■	■																						
16	Entrega del módulo de seguimiento, control y cambio.																																	■	■	■	■																
17	Revisión, ejecución, evaluación y sistematización de módulos																																					■	■	■	■												
18	Revisión, ejecución, evaluación y sistematización de módulos																																							■	■	■	■										
19	Elaboración y Presentación de informe Final.																																									■	■	■	■								

Bibliografía

Antúnez Serafín. (2001). *Gestión Institucional*. Primera edición. San Salvador

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición. Mc Graw-Hill./Interamericana. México.

Comisión de Seguimiento Plan Nacional de Educación 2021. (2008)
Características de las Centros Educativos Públicas. San Salvador.

Diccionario de la Real academia de la Lengua Española DRAE,(2001) versión en línea: <http://buscon.rae.es/drae/>, consultado Julio 2009

Directorio Municipal FUNDAUNGO. (2003-2006)

Disponible en línea en el sitio: www.Fundaungo.org.sv

Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc). (2009)

Disponible en línea en el sitio: www.digestyc.gob.sv

Franklin, Enrique Benjamín. (1997). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*. Primera edición. Mc Graw-Hill./Interamericana. México

Grinberg Miguel, Edgar Morín y el Pensamiento Complejo.

http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/_mginberg_0803.pdf

Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, Matteson, Michael (2006), *Comportamiento organizacional*. Séptima edición. McGraw-Hill./Interamericana. México.

Ministerio de Educación, (2008). *Estrategia ¿Qué Ruta Tomamos?*. Primera Edición. San Salvador.

Ministerio de Educación, (2008). *Evaluación al Servicio del Aprendizaje*. Primera Edición. San Salvador.

Ministerio de Educación, (2008). *Currículo al Servicio del Aprendizaje*. Primera Edición. San Salvador.

Ministerio de Educación, (2008). *Guía para la Elaboración o Revisión del PEI y PEA*. Primera Edición. San Salvador.

Ministerio de Educación, (2008). *Organización Escolar Efectiva*. Primera Edición. San Salvador.

Ministerio de Educación, (2008). *Normativa de Funcionamiento Institucional..* Primera Edición. San Salvador.

Sallenave, Jean-Paul. (2002). *La gerencia integral.*

Texto disponible en línea en el sitio: www.gestiopolis.com

Thierry G. David René. (2004). *La Formación Profesional basada en Competencias.*

Texto disponible en línea en el sitio: www.unrc.edu.ar

Anexos

- 1.- Glosario de conceptos referidos al tema**
- 2.- Matriz de congruencia consolidada por ítems**
- 3.- Encuestas para miembros de la comunidad educativa**
- 4.- Tablas y gráficos de resultados de encuestas.**
- 5.- Cartas Didácticas**
- 6.- Firma de asistencia**
- 7.- Consolidado de evaluaciones por cada director en cada devolución técnica.**
- 8. Hoja para evaluar devoluciones técnicas de módulos durante el desarrollo del Diplomado**

Anexo 1

GLOSARIO DE CONCEPTOS REFERIDOS AL TEMA

A

Administración: como sinónimo de autoridad (personal o colegiada), pública (el gobierno nacional, comunal etc.) o privada (sinónimo de: gerente o jefe):

Administración Escolar: es una disciplina que en los últimos tiempos ante la "sociedad de conocimiento" está haciendo un llamado a los actores educativos para que recuperen la capacidad de crear un nuevo futuro.

Administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión.

Autoestima: Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además de comunicar una posición a los foráneos, pertenecer a un grupo, también fomenta la sensación de valer a los propios integrantes.

C

Cambio: Transición en busca de mejora continua.

Centro Educativo: es el nombre genérico de cualquier centro docente, centro de enseñanza, centro educativo, colegio o institución educativa; es decir, de toda institución que imparta educación o enseñanza, aunque suele designar más específicamente a los de la enseñanza primaria.

Centro de Alto rendimiento: institución educativa modelo en administración de recursos(humano, logístico y financiero) y proceso de aprendizaje.

Competencia: es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

Competitividad: la capacidad de generar una mayor producción o satisfacción de los consumidores con el menor costo

Conflictos: situación De desacuerdo o de oposición constante entre personas.

Comunicación: es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación.

Comunidad: es un grupo o conjunto de individuos, seres humanos, o de animales que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles.

Comunidad Educativa: es el conjunto de personas que influyen y son afectadas por un entorno educativo.

Consecución de metas: Hay ocasiones en las que se requiere más de una persona para realizar una tarea: cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

D

Director: Un director es el encargado de dirigir determinada actividad.

Dirección: Proceso Administrativo llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores. Guiar y supervisar a los subordinados

Dirección escolar: la proporción de tiempo que emplean los directores/as en la docencia directa a los alumnos, por un lado, y en tareas propias de dirección, por otro. Las tareas de dirección se han agrupado bajo los siguientes epígrafes: tareas administrativas y de gestión, liderazgo pedagógico, contactos con los padres, desarrollo profesional y otras tareas no docentes

Distrito: (del latín medieval districtus) se refiere a cada una de las demarcaciones en que se subdivide un territorio o una población, ya sea en forma administrativa, estadística o jurídica con la finalidad de obtener una distribución adecuada de sus servicios administrativos y organizar el ejercicio de su gobierno.

Docente: es una persona que enseña una determinada ciencia o arte.

E

Eficacia: es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto.

Efectividad: es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

Eficiencia: es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viables

Equipo: es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común, comparten responsabilidades y gozan con todo aquello.

Estatus : Entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición.

Estudiante: es aquella persona dedicada a la lectura, puesta en práctica y aprehensión de conocimientos sobre alguna materia o arte.

Evaluación: un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

Evaluación educativa: proceso que permite la adaptación de los programas educativos a las características individuales del alumno, detectar sus puntos débiles para poder corregirlos y tener un conocimiento cabal de cada uno.

G

Gerencia: se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados

Gestión: Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

Gestión de proyectos: es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.

Grupo: dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes, y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

Grupo formal: grupo designado de trabajo definido por la estructura de la organización.

Grupo informal: grupo que no está estructurado formalmente ni está determinado por la organización; aparece en respuesta a la necesidad de contacto social.

Grupo de mando: grupo compuesto por individuos que reportan a determinado gerente.

Grupo de tarea: quienes trabajan juntos para completar una tarea

Grupo de intereses: quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos.

Grupo de amigos: personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes.

I

Institución: un mecanismo de orden social que gobierna el comportamiento de los individuos.

L

Liderazgo: es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

M

Madre o Padre de Familia: aquel ser de sexo masculino o femenino que ha tenido descendencia

Maestro: es una persona a la que se le reconoce una habilidad extraordinaria en una determinada área del saber, con capacidad de enseñar y compartir sus conocimientos con otras personas, denominadas discípulos o aprendices.

Misión: Es el carácter particular que cada entidad imprime a la Misión que detenta.

O

Organización: Proceso Administrativo, "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". Un sistema diseñado para lograr objetivos por medio de los recursos humanos.

Organización Educativa: Organización que provee un producto educativo.

P

Paes: Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media.

Paesita: Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Básica, tercero y noveno grados.

Participación: toda acción colectiva de individuos orientada a la satisfacción de necesidades, que se cimienta en la existencia de una identidad colectiva,

enmarcada en valores, intereses y motivaciones compartidas que dan sustento a la existencia de "grupo".

Poder: La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma.

Planificación Elaboración de una estrategia o consecuencia de acciones para lograr un objetivo definido.

Planificación Educativa: un proceso donde se analizan, diseñan e implementan acciones y actividades para lograr un resultado pedagógico deseado.

Prevención: es el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Proceso educativo: Proceso que da por resultado un producto educativo.

Producto educativo: Producto relacionado con la educación.

Propósito: Es el carácter particular que cada entidad imprime a la Misión que detenta.

Propuesta: es la consulta de un asunto o negocio a la persona, junta o cuerpo que lo ha de resolver

R

Rendimiento académico: es la evaluación del conocimiento adquirido, en determinado material de conocimiento.

Resultados: Constituye el resumen de los ingresos y gastos de una organización por un período específico. Logros financieros y cualitativos esperados

S

Seguimiento: Proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, tanto en términos físicos como financieros. Ofrece información necesaria para mejorar la gestión y aplicación de la intervención e imprescindible para su evaluación

Seguridad: Al unirse a un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar a solas". Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.

T

Tecnología educativa: Es el uso pedagógico de todos los instrumentos y equipos generados por la tecnología, como medio de comunicación, los cuales pueden ser utilizados en procesos pedagógicos, a fin de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Hoy en día podríamos decir que también se incluyen las altas tecnologías de la información.

Toma de decisiones: el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

V


Visión: Es el carácter particular que cada entidad imprime a la Misión que detenta.

Tabla No. 3: Consolidado por tipo de respuesta por cada miembro de la comunidad educativa.

No. Item	SI				NO				% DE SI				% DE NO			
	DIRECT.	DOC.	PAD. FAM.	ESTUD.	DIRECT.	DOC.	PAD. FAM.	ESTUD.	DIRECT.	DOC.	PAD. FAM.	ESTUD.	DIRECT.	DOC.	PAD. FAM.	ESTUD.
1	81	81	79	32	1	4	8	50	98.78	95.29	90.80	39.02	1.22	4.71	9.20	60.98
2	49	78	78	73	33	7	9	9	59.76	91.76	89.66	89.02	40.24	8.24	10.34	10.98
3	79	78	73	66	3	7	14	16	96.34	91.76	83.91	80.49	3.66	8.24	16.09	19.51
4	66	74	37	36	16	11	50	46	80.49	87.06	42.53	43.90	19.51	12.94	57.47	56.10
5	82	85	77	77	0	0	10	5	100.00	100.00	88.51	93.90	0.00	0.00	11.49	6.10
6	81	84	39	73	1	1	48	9	98.78	98.82	44.83	89.02	1.22	1.18	55.17	10.98
7	80	81	67	78	2	4	20	4	97.56	95.29	77.01	95.12	2.44	4.71	22.99	4.88
8	73	80	57	24	9	5	30	58	89.02	94.12	65.52	29.27	10.98	5.88	34.48	70.73
9	80	73	72	73	2	12	15	9	97.56	85.88	82.76	89.02	2.44	14.12	17.24	10.98
10	82	80	76	60	0	5	11	22	100.00	94.12	87.36	73.17	0.00	5.88	12.64	26.83
11	82	74	65	74	0	11	22	8	100.00	87.06	74.71	90.24	0.00	12.94	25.29	9.76
12	78	81	82	79	4	4	5	3	95.12	95.29	94.25	96.34	4.88	4.71	5.75	3.66
13	79	80	75	73	3	5	12	9	96.34	94.12	86.21	89.02	3.66	5.88	13.79	10.98
14	80	76	60	56	2	9	27	26	97.56	89.41	68.97	68.29	2.44	10.59	31.03	31.71
15	64	74	47	43	18	11	40	39	78.05	87.06	54.02	52.44	21.95	12.94	45.98	47.56
16	81	82	52	52	1	3	35	30	98.78	96.47	59.77	63.41	1.22	3.53	40.23	36.59

DIRECTORES 82
 DOCENTES 85
 RES DE FAM. 87
 ESTUDIANTES 82

DE 0 A 50 BAJO
 DE 51 A 69 MEDIO

DE 70 A 100 

ALTO

CAPACITACIÓN A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE - OCTUBRE DE 2009

OBJETIVO: Facilitar estrategias prácticas a través de módulos sobre Gerencia Educativa que permitan a directores y directoras obtener resultados favorables en los aprendizajes de los estudiantes en el planeamiento, organización, dirección y seguimiento, evaluación y cambio de su centro educativo.

PARTICIPANTES: Directores y Directoras de centros educativos públicos del departamento de San Vicente.

TIEMPO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
30 minutos 07:30 – 08:00 a.m.	Inscripción y presentación de participantes.	Cada participante firmará una hoja para su asistencia, se entregará un gafete y un cartapacio con la información del módulo inicial y agenda de la jornada. A través de una actividad se presentarán participantes y facilitadores.	Gafete. Nómina de partic. Material de apoyo	Yolanda Concho Balta Luis Liset
30 minutos 8:00 - 8:30 a.m.	Bienvenida a los participantes. Presentación de objetivos y agenda	1. Presentación de objetivo y agenda. Diapositiva 2-3 2. Inicio de módulo explicando la justificación del diplomado y explicación general de los módulos. Diapositiva 2-3 3. Escuchar expectativas. Establecer la diferencia conceptual entre: Profesor, maestro y docente. Gestión, Administración y Gerencia. 4. Explicar la diferencia entre admon., gestion, gerenciar, dirección. VRS maestro, docente, profesor	Presentación en power point	Yolanda Concho Balta Luis Liset
60 minutos 08:30 a 9:30 a.m.	Introducción a contenido 1: Liderazgo escolar. Contenido 2: Comunicación.	0. Reflexión: Estadísticas de PAES y PAESITA en San Vicente. 1. ¿Qué características poseían los docentes y directores de ayer? Deben buscar bajo su pupitre y los que tengan un papel de color amarillo pegado en la parte de abajo del pupitre pasarán a escribir sus opiniones, pegándolas posteriormene en un dibujo de una figura humana de color café. Los que tengan color verde escribirán las características de los docentes y directores de hoy y la pegarán en otra figura humana de color azul o celeste. Finalmente, los que tengan un papel de color blanco lo pegarán en otra figura humana de color azul, que representa a los docentes y directores del mañana. Reflexionar en las repercusiones de esto. EL contraste y qué se puede hacer. ¿Qué escuela quieren tener?*****La excusa de las golodrinás. Llevar a cabo la dinámica del tren. Debe haber alguien que conduzga. Comunicación: Conceptualización. Actividad con legos, juegos de comunicación efectiva Reflexión acerca de los problemas que surgen con una mala comunicación. Realimentar.	Presentación en Power point, material impreso y legos, tijeras, revistas, papel cober o cartoncillo. Tirro.	Yolanda Concho Balta Luis Liset
30 minutos 09: 30 – 10:00 a.m.	Receso	Entregar test para la toma de decisiones. Se pondrá musica de reflexión. Se pasarán presentación que reflexionen acerca de la comunicación y liderazgo.	Café, té, servilletas, palillo para remover café, azúcar, pan, naranjas, cocos, mesa, manteles, cafetera, vasos	Yolanda Concho Balta Luis Liset
60 minutos 10:00 – 11:00 a.m.	Contenido 3: Trabajo en equipo. Contenido 4: Resolución de conflictos	0. Realimentación de los contenidos anteriores. Actividad deportiva: dos equipos, nombres de cada equipo y posición concéntrica de ambos el más rápido y de mayor coordinación gana. 1. Conceptualización. Equipos dentro y fuera de la institución. 2. Equipos autodirigidos. 3. ¿Qué esperan de sus centros para los próximos cinco años o más...? 4. C.A.P.(Círculos de apoyo entre pares): distritos, regionales....municipios, departamento. ----- 0. Pasos para resolver conflictos efectivamente. 1. Funciones, derechos y responsabilidades. 2.- Resolución creativa de conflictos: con adolescentes. 3. Presentar un problema real de los centros escolares y encontrar una solución por cada grupo, 5 grupos en total.	Pelota, Presentación en Power point, guías de teoría. Guías para los trabajos grupales.	Yolanda Concho Balta Luis Liset

CAPACITACIÓN A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE - OCTUBRE DE 2009

OBJETIVO: Facilitar estrategias prácticas a través de módulos sobre Gerencia Educativa que permitan a directores y directoras obtener resultados favorables en los aprendizajes de los estudiantes en el planeamiento, organización, dirección y seguimiento, evaluación y cambio de su centro educativo.

PARTICIPANTES: Directores y Directoras de centros educativos públicos del departamento de San Vicente.

TIEMPO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
30 minutos 11:00 - 11:30 a.m.	Realimentación: Liderazgo. Comunicación. Trabajo en equipo.	0. Se pasará vídeo: Marcha de los pingüinos. ¿Qué les pareció? ¿Qué aprendimos? ¿Qué limitantes?	TV, DVD.	Yolanda Concho Balta Luis Liset
45 minutos 11:30 - 12:15	Contenido 5: Toma de decisiones	0. Entregar respuesta de tabulación de test. Comentarios y reflexiones. ¿Qué sucede cuando se toman malas decisiones? 1. Decisiones en Recursos humanos. 1. Decisiones en Recursos logísticos. 1. Decisiones en Recursos financieros.	Presentación en Power point, guías y rotafolio	Yolanda Concho Balta Luis Liset
10 minutos 12:15 - 12:25 m.	Reflexiones Finales	0. Se hace un resumen de contenidos, una revisión de las ideas principales y se les consultará si fue útil la información brindada como módulo de dirección educativa. 1. Se entrega la hoja de evaluación de la jornada.	Entrega de ideas fuerza del módulo.	Yolanda Concho Balta Luis Liset
5 minutos 12:25- 12:30 p.m.	Evaluación de la jornada Cierre	0. Se reflexiona sobre el pensamiento de la diapositiva de cierre. 1. Se solicita que entregue cada uno la hoja de evaluación de la jornada. 2. Deben entregar la el gefete para control de asistencia de la última sesión.	Presentación en Power point.	Yolanda Concho Balta Luis Liset

DIPLOMADO PARA DIRECTORES Y DIRECTORAS DE CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS
DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, OCTUBRE DE 2009. MÓDULO 3: DIRECCIÓN EDUCATIVA

No.	CENTRO ESCOLAR	DIRECTOR(A)	VIERNES 02 DE OCT/09
1	E.E.P. VERAPAZ	ANA ALICIA ORTIZ de Barahona	<i>[Signature]</i>
2	C.E. CTÓN. SAN JERÓNIMO	BLANCA LUZ RAMÍREZ	<i>[Signature]</i>
3	C.E. CAS. EL NACASPILO	CARLOS PORTILLO VIALLOBOS	<i>[Signature]</i>
4	C.E. CAS. EL ZAPOTE	CAROLINA MARGARITA ORTIZ DE ASCENCIO	<i>[Signature]</i>
5	C.E. CTÓN. SAN NICOLÁS LEMPA	CONCEPCIÓN ARELY PORTILLO DE FLORES	<i>[Signature]</i>
6	C.E. CAS. LA ENTREVISTA	ELENA GLADIMIR OCHOA	<i>[Signature]</i>
7	C.E. DR. ESTEBAN CASTRO	ESPERANZA CARRILLO DE SANCHEZ	<i>[Signature]</i>
8	C.E. DR. ESTEBAN CASTRO	EVERILDA GÁMEZ MOLINA	<i>[Signature]</i>
9	C.E. CTÓN. EL GUAYABO	PEDRO RENÉ FAUSTINO VAQUERANO	<i>[Signature]</i>
10	E.E.P. DE SAN SEBASTIAN	FRANCISCA ISABEL RIVAS OSORIO	<i>[Signature]</i>
11	C.E. CATÓLICO "SAN JOSÉ"	FREDY GEOVANY SANDOVAL	<i>[Signature]</i>
12	C.E.C. LA SAGRADA FAMILIA	HNA. RAQUEL ALVARENGA	<i>[Signature]</i>
13	COMP.ED. MARCELINO GARCÍA FLAMENCO	JOSÉ CÁSTULO MIRA GONZÁLEZ	<i>[Signature]</i>
14	C.E. CTÓN. SAN CARLOS LEMPA	JOSÉ ERNESTO CUELLAS VAQUERANO	<i>[Signature]</i>
15	C.E. DR. JUSTO AGUILAR	JOSÉ LUIS LÓPEZ FLORES	<i>[Signature]</i>
16	C.E. CTÓN. EL TORTUGUERO	JUAN CARLOS BERMUDEZ JIMÉNEZ	<i>[Signature]</i>
17	C.E. CTÓN CUTUMAYO (CLARA ELENA RODRIGUEZ DE MERINO)	JUAN CARLOS CONSTANZA	<i>[Signature]</i>
18	C.E.C. EL PORVENIR AGUACAYO	JULIA ELIONORA HENRÍQUEZ RIVAS	<i>[Signature]</i>
19	E.E.P. MARTA C. DE QUITIÑO	LAURA MARLENE PALACIOS	<i>[Signature]</i>
20	E.E.P. SANTO DOMINGO	LUCÍA MARGARITA MOLINA DE MEJÍA	<i>[Signature]</i>
21	C.E. DR. NICOLÁS AGUILAR	MORENA ORANTES HERNÁNDEZ	<i>[Signature]</i>
22	C.E. CTÓN AMATITAN ABAJO	MARCOS IRAHETA BAIRE	<i>[Signature]</i>
23	C.E. CTÓN. LA LABOR. SAN SEBASTIAN	MARÍA DE LA O BARAHONA	<i>[Signature]</i>
24	I.N. DR. PEDRO MIGUEL RIVERA DAMAS	MARTA NELI MELARA RAMÍREZ	<i>[Signature]</i>
25	C.E. FEDERICO GONZÁLEZ	ODELIA LOURDES JOVEL	<i>[Signature]</i>
26	C.E. DR. DARÍO GONZÁLEZ	REYNA ISABEL SARAVIA	<i>[Signature]</i>
27	C.E. PREZA SAN LORENZO	ROSA ROBLES ORELLANA	<i>[Signature]</i>
28	E.E.P. TEPETITÁN	SANTA ZONIA GARCÍA HENRÍQUEZ	<i>[Signature]</i>
29	C.E. CTÓN. AMATITAN ARRIBA	SANTOS EVELICIA ALVARADO	<i>[Signature]</i>
30	CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL REBELDE	SONIA VERÓNICA VILLATORO	<i>[Signature]</i>
31	C.E. CTÓN. ACHICHILCO <i>Llanos de Achichilco</i>	SORAYA PÉREZ DE ANDRADE	<i>[Signature]</i>
32	C.E. DR. ESTEBAN CASTRO	CECILIA CONCEPCIÓN AGUILAR <i>CC. P.D. 101</i> RISUBDIRECTORA	<i>[Signature]</i>
33	C.E. MERCEDES NOVOA	WILMER DE LA CRUZ VAQUERANO OSORIO	<i>[Signature]</i>
34	C.E. SAN SEBASTIAN	WILSON SÁLVADOR BARAHONA	<i>[Signature]</i>
35	C.E. CAS. LA ENTREVISTA	LEYMI MARINELA GAMEZ ARGUETA <i>VASP. DIP.</i>	<i>[Signature]</i>



Módulo 1: Planeamiento Educativo
 Fecha : Sábado 25 de septiembre de 2009
 Facilitadores: Licenciada Yolanda Aceituno y colaboradores.

Para nosotros como egresados de la MAE de la Universidad Pedagógica las evaluaciones de nuestros módulos son un medio de REALIMENTACIÓN DINÁMICA. Los comentarios hechos a través de este cuestionario, harán posible mejorar la calidad de futuras capacitaciones que se nos permita facilitar.

EVALUE EN UN RANGO DE 1 A 10 DE ACUERDO A SU SATISFACCIÓN CON LOS PUNTOS.

A. INSTRUCTORES

Indique su opinión sobre la forma que el equipo de instructores condujo la capacitación:

1. Habilidad para comunicarse:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Manejo del grupo:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Dominio del tema:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Respuestas a preguntas formuladas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES: _____

B. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN:

Indique su evaluación sobre lo siguiente:

1. Organización y estructura del material:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Nivel del contenido del material:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Uso práctico del contenido para su trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

El contenido del módulo 1 se detalla a continuación, indique su evaluación general:

1. Planeamiento estratégico para transformar	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Planeamiento y gestión con resultados de calidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Planeamiento y gestión con liderazgo directivo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Reflexiones	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. trabajos grupales	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES: _____





Módulo 1: Planeamiento Educativo

Fecha : Sábado 25 de septiembre de 2009

Facilitadores: Licenciada Yolanda Aceituno y colaboradores.

C. REACCIÓN A LA CAPACITACIÓN EN GENERAL

¿Se han cumplido sus expectativas y objetivo? SI NO

¿Qué fue lo que más le gustó de la capacitación?

¿Qué recomendaría para mejorar la calidad de una próxima capacitación?

SU EVALUACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

GRACIAS POR SU ATENCIÓN.

ESTA PARTE VARÍA DE ACUERDO A CADA MÓDULO
EN EL ANEXO CONSOLIDADO DE EVALUACIONES
ESTÁN LOS CRITERIOS QUE SE EVALUARON EN
CADA MÓDULO