

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias de la Educación
Licenciatura en Ciencias de la Educación
con Especialidad en Proyectos Educativos



**“La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo”
(Tesis)**

Juan Francisco de León Arreaga

Quetzaltenango, enero 2012

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias de la Educación
Licenciatura en Ciencias de la Educación
con Especialidad en Proyectos Educativos



“La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo”

(Tesis)

Juan Francisco de León Arreaga

Quetzaltenango, enero 2012

“La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo”

Juan Francisco de León Arreaga (Estudiante)
Licda. Rosa María Martínez Galicia (Asesora)
M.A. Miguel Ángel Alonzo Sánchez (Revisor)

Quetzaltenango, enero 2012

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Msc. Alba Aracely de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

M. A. José Ramiro Bolaños Rivera

Decano

M.A. Miguel Ángel Alonzo Sánchez

Coordinador

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

ASUNTO: *Juan Francisco de León Arreaga*
estudiante de la carrera de Licenciatura en Ciencias
de la Educación con Especialidad en Proyectos
Educativos de esta Facultad
solicita autorización para realizar Tesis para
completar requisitos de graduación.


Guatemala, 03 de Noviembre del 2,010.


Ref.032 11/2010

Se ha analizado la solicitud del estudiante, para realizar Tesis enmarcada en la temática:
"La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo"

En virtud de lo anterior esta *Decanatura* dictamina:

- 1. Habiendo cumplido con lo descrito en el Reglamento Académico de la Universidad Panamericana en Opciones de Egreso, artículo No.6 incisos del a) al n).*
- 2. Por lo antes expuesto el estudiante Juan Francisco de León Arreaga, recibe la aprobación para realizar Tesis solicitada como Opción de Egreso.*


M.A. José Ramón Bolaños Rivera
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación





UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
Guatemala a los diecisiete días del mes de octubre de dos mil once. -----

En virtud de que la Tesis con el tema: *“LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”* presentada por el estudiante: *JUAN FRANCISCO DE LEÓN ARREAGA*, previo a optar al grado Académico de *Licenciatura en Ciencias de la Educación con Especialidad en Proyectos Educativos*, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Licda. Rosa María Martínez Galicia

Asesora

UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

Sabiduría Ante Todo,

Adquiere Sabiduría

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
Guatemala a los dieciocho días del mes diciembre de dos mil once.-----

*En virtud de que la Tesis con el tema: **“LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”** presentada por el estudiante, **JUAN FRANCISCO DE LEÓN ARREAGA**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la Educación con Especialidad en Proyectos Educativo, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

M.A. Miguel Angel Alonzo Sánchez.

Revisor

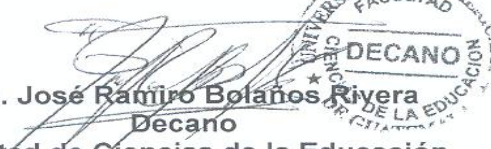
Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 Tel. PBX: 2261 1663
www.universidadpanamericana.edu.gt



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los
catorce días del mes de enero del dos mil doce.-----

En virtud de que el Informe Final de Tesis con el tema "La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo", presentado por el estudiante Juan Francisco de León Arreaga, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Ciencias de la Educación con Especialidad en Proyectos Educativos, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la impresión del informe final de la tesis.


M.A. José Ramiro Bolaños Rivera
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

DEDICATORIA

A DIOS

Ser supremo, dador de la vida, gracias por su infinita misericordia.

A MIS PADRES

David Audulio de León Santizo
Concepción Esperanza Arreaga Villagrán

Gracias por su amor, por los principios y valores me que inculcaron, los quiero mucho Dios los bendiga.

A MI ESPOSA

Julia Argentina Girón Marroquín de de León

Gracias por tu amor, comprensión y apoyo, te amo.

A MIS HIJOS

Julie Raquel, Feby Alejandra, María Saraí, Juan Francisco David de León Girón.
Con cariño.

A MIS HERMANOS

Nohemí, Vicky, Heber, David, Nelson, Carlos, Esmeralda, Belia y Welmar
Dios les bendiga.

A MIS CUÑADOS Y CUÑADAS

Por ser parte de mi familia les aprecio.

A MIS SOBRINOS

Todos son especiales.

A MI SUEGRA

Por brindarme un espacio en su familia Dios le bendiga.

A MIS COMPAÑEROS

Por momentos compartidos.

AGRADECIMIENTO

A:

Dios, ser supremo fuente de sabiduría e inteligencia.

A: Licenciada Rosa María Martínez

Por su asesoría y valiosos aportes en la construcción del presente trabajo.

M.A. Miguel Ángel Alonzo Sánchez

Por tan loable labor en la educación y por su entrega en la construcción del conocimiento.

A: Personal Administrativo del Instituto Privado Sibia, INPRIMISI, por haberme permitido realizar el trabajo de campo.

A Mis Compañeros

Por su solidaridad, compañerismo y apoyo en el desarrollo educativo.

A las Iglesias Presbiterianas, Rosa de Sarón.

Por su apoyo moral y espiritual

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido	Página
Resumen.....	1
Introducción.....	3
CAPITULO 1	
Marco Conceptual.....	4
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Importancia de la investigación.....	4
1.3. Planteamiento de la investigación.....	5
CAPITULO 2	
Marco Contextual.....	6
2.1. Definición del problema dentro del contexto.....	7
CAPITULO 3	
Marco Teórico.....	9
3.1. Que es administración escolar.....	9
3.2. Propósito de la administración escolar.....	9
3.3. Funciones de la administración escolar.....	10
a) La Planificación.....	11
b) La Organización.....	12
c) La dirección.....	13
El poder.....	14
El Liderazgo.....	14
d) La Evaluación en el proceso de Enseñanza y Aprendizaje.....	16
3.4. La Responsabilidad y la Autonomía son parte de la Administración Escolar ..	17
3.5. Actores de la Administración escolar.....	18
a) Director.....	18
b) Docentes.....	19
3.6. La Delegación en la Administración Escolar.....	20

3.7. Que es el desarrollo Educativo	23
3.8. Fines del Desarrollo Educativo	24
3.9. Aprender a aprender	25
3.10. El rol de Estudiante al construir su propio aprendizaje	26
3.11. El rol del docente mediador del aprendizaje	27
3.12. Impacto de la administración escolar en el desarrollo educativo	29

CAPITULO 4

Marco Metodológico	31
4.1. Tema	31
4.2. Factibilidad	31
4.3. Viabilidad	31
4.3.1 Financieros	31
4.3.2. Institucional	31
4.3.3. Humanos	31
4.3.4. Tecnológicas	31
4.3.5 Legal	32
4.4. Justificación	32
4.4.1. Objetivos	32
4.4.2. General	32
4.4.3. Específicos	32
4.5. Preguntas de Investigación	33
4.6. Evaluación	33
4.7. Alcances de la investigación	34
4.8. Hipótesis	34
4.9. Operacionalización de la hipótesis	34
4.10.1 Definición operativa de las variables	36
a) Variable Independiente	36
b) Variable Dependiente	37
4.11. Delimitación	38
4.11.1. Temporal	38

4.11.2. Espacial.....	38
4.11.3 Teórica.....	38
4.11.4. Universo.....	38
4.11.5. Muestra.....	38
a) Probabilística.....	38
4.12. Unidad de Análisis.....	39
4.13. Diseño de la Investigación.....	39
4.14. Cronograma.....	39
4.15. Organización.....	40
4.16. Recursos.....	40
4.17. Evaluación.....	40

CAPITULO 5

Marco Operativo.....	41
5.1. Introducción.....	41
5.2. Prueba piloto.....	41
5.2.1. Elaboración de las herramientas.....	41
5.2.2. Validación de las herramientas.....	41
5.2.3. Reuniones previas de negociación.....	42
5.3. Trabajo de campo.....	42
5.4. Procesamiento de la información.....	43
5.5. Cronograma.....	43
5.6. Recursos.....	43
5.6.1. Humanos.....	43
5.6.2. Materiales.....	43

CAPITULO 6

Presentación de Resultados.....	44
6.1. Según definición operacional de las variables del estudio.....	44
6.2. Boleta aplicada a directores.....	45

CAPITULO 7

Análisis y Discusión de resultados	65
7.1. Introducción	65
7.2. Comprobación de la Hipótesis	68
7.3. Conclusiones	70
7.4. Bibliografía	72
PROPUESTA	
Introducción	73
Justificación	73
Planteamiento del problema	74
Objetivos	74
General	74
Específicos	74
Resultados	75
Acciones	75
Metodología	75
Cronograma	76
Responsables	76
Recursos	76
Evaluación	77
<i>CONTENIDO DE LA PROPUESTA</i>	78

RESUMEN

A continuación se presenta los resultados de la investigación denominada: La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo, que se realizó en los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Dirigida a directores y docentes de quienes conforman la comunidad educativa de investigación cuya finalidad es determinar cómo La Administración Escolar y su impacto el Desarrollo Educativo se desarrolla en el establecimiento.

El Marco Conceptual, presenta antecedentes e importancia de la investigación, en la que destaca que la administración escolar se define como el control y manejo de recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional del país.

Y que el desarrollo educativo se entiende como la relación que se da en el momento de aprender a aprender o aprender a pensar, expresar nuevos conocimientos, aprender a pensar lo que implica una transformación profunda de las funciones y tareas que ha desempeñado tradicionalmente el docente.

El Marco contextual, presenta un panorama acerca de la Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo, del municipio de Sibila; departamento de Quetzaltenango.

El Marco Teórico, comprende un análisis bibliográfico acerca de la Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo.

El Marco Metodológico, presenta una secuencia con la cual se abordó el tema Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo.

El Marco Operativo, presenta los distintos momentos que se vivieron desde el reconocimiento del contexto, la elaboración de las herramientas, así como la prueba y validación de los instrumentos de investigación. Como la aplicación e interpretación de los mismos. Lo medular de la investigación fue establecer de qué manera incide la administración escolar y su impacto en el desarrollo educativo de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Derivado de esta investigación surge una propuesta concreta y viable en beneficio de la comunidad educativa del municipio de Sibilia. La cual se presenta en el Marco Propositivo, que trata de incluir a todos los actores del desarrollo educativo: principalmente a concientizar a directores, subdirectores y docentes. Propone fortalecerlos en las funciones de la administración escolar para el desarrollo educativo de calidad.

INTRODUCCION

Esta investigación tiene como propósito fundamental conocer acerca del tema La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo, para realizar la investigación, se tomó como base para entrevistar al Coordinador Técnico Administrativo del Nivel medio y los directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

El propósito primordial es determinar y explicar la Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo, donde se determinó que los recursos materiales y humanos deben ponerse al servicio de los grandes fines de la administración escolar para realizar un desarrollo educativo de calidad, coordinando a nivel local las estructuras básicas organizacionales a través de las cuales se administra la educación en nuestro país.

Los fines del Desarrollo Educativo deben ser enfocados hacia el desarrollo de capacidades en los estudiantes, que le permitan incorporarse al sector laboral profesional con éxito, lo que trae desarrollo a las familias y por ende a la comunidad.

El aprendizaje requiere del desarrollo de habilidades como la observación, análisis, síntesis para lograr un pensamiento crítico, el que de acuerdo al nivel que se alcance será el que determinará el éxito o fracaso del desarrollo educativo.

Por lo que se procedió a realizar encuestas a los Directores y Coordinador Técnico Administrativo cada Centro Educativo pues los mismos, juegan un rol protagónico en el desarrollo educativo.

En estas circunstancias, la educación adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad administrativa, acordes a las demandas de los desafíos del presente siglo.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes de la Investigación:

Las instituciones escolares, son pequeñas empresas públicas o privadas, sin o con fines de lucro, respectivamente, pero que en todos los casos, requieren contar con recursos, materiales y humanos, para poder funcionar, y la gestión inteligente de esos recursos hace a la eficiencia del sistema escolar.

Con el fin de administrar este sistema existe personal docente que no se ocupa directamente de la tarea de educar, poniéndose al frente de los cursos, sino de distribuir o redistribuir los recursos en base a los fines fijados, y supervisar que se esté cumpliendo lo planificado, para aumentar la calidad educativa, en las escuelas esta función la cumple el personal directivo: Director con el apoyo del personal docente.

Esto a nivel de cada institución en particular. Pero también existe una administración general que planifica la asignación y distribución de recursos entre distintos establecimientos, redistribuye materiales y reasigna funciones al personal.

Lo que implica elaborar estrategias, de acuerdo a las necesidades que deben ser evaluadas y jerarquizadas, para que con los mismos recursos se generen mayores oportunidades para el sistema. Es una función de gestión, que está en íntima relación con el crecimiento integral del sistema escolar.

1.2 Importancia de la investigación:

Para la administración escolar es necesario intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una institución educativa.

1.3. Planteamiento del problema

El propósito de la administración educativa es poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones a través de sistemas y procesos para alcanzar un desarrollo educativo de calidad, al crear y ofrecer a los estudiantes las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización.

CAPITULO 2

MARCO CONTEXTUAL

El Instituto Privado Mixto Sibilía del Municipio de Sibilía, inició su labor de educación diversificada, el 16 de enero del año 1996, ofreciendo a la población una educación activa, proactiva, analítica y sintética, cumpliendo con la formación integral del ciudadano guatemalteco. Posteriormente se hizo una ampliación de servicios ofreciendo la carrera de perito contador con computación, la carrera de secretariado y oficinista y la carrera de bachiller en ciencias y letras con orientación en computación, articulando la educación diversificada con las habilidades y destrezas de cada estudiante proponiendo una educación de calidad para contribuir al desarrollo integral de nuestro país.

El Instituto Nacional de Educación Básica y diversificada del municipio de Sibilía, inició sus labores el día 12 de febrero del año 2009 dando cobertura a la población educativa de escasos recursos, ofreciendo las carreras de: Maestra de Educación Parvulario, Secretariado Bilingüe y carreras Técnicas, lo que viene a fortalecer la creatividad y habilidad de cada estudiante, teniendo una gama de carreras para escoger según sea su vocación. Con la visión de ser una institución Educativa incluyente, innovadora y proactiva, comprometida en la formación integral de jóvenes y señoritas que brinda Educación de Calidad con igualdad de oportunidades, contribuyendo al desarrollo de la Comunidad y a la construcción de la convivencia pacífica en Guatemala.

Atiende el Ciclo de Educación básica con la finalidad de contribuir a la formación integral de los jóvenes, y señoritas, como parte de una nación multicultural, intercultural y plurilingüe, que responde a las necesidades sociales de su comunidad a través de una Educación de calidad con equidad, participación y pertinencia en la construcción de una Cultura de Paz.

2.1 Definición del problema dentro del contexto

Administrar la educación, en Guatemala es de interés general, se liga a la acción de gobernar, y requiere por tanto de un aparato que haga posible la planificación, la prevención de suministros, el procesamiento de la información para la toma de decisiones y la implementación de acciones.

Es casi imposible pensar en una organización compleja sin división de tareas y funciones, sin asignación de roles, sin normas y reglas sobre las que basar su accionar. Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización.

Mirado en esta perspectiva, el director como administrador, posee el poder, toma decisiones, tiene gente bajo sus órdenes, organiza, coordina y controla programas, proyectos y acciones, pero también tiene necesidad de conservar el orden establecido, vive absorbido por la rutina y le resulta difícil incrementar la eficiencia de sus acciones dentro de un contexto cambiante.

El estilo burocrático de organización le imprime a esta función efectos perversos rutinas sin significados, duplicación de tareas, producción de información sin saber el para qué de su utilización. Esta desvinculación de la tarea administrativa de la toma de decisiones, esta alienación de los procedimientos burocráticos, ha hecho que la misma fuera concebida, muchas veces, como un proceso ajeno y externo a la tarea de gobernar o gestionar la escuela.

Sin embargo, esta dimensión necesita resignificarse a fin de revalorizar los tres tipos de actividades que conforman lo que comúnmente se llama administración: la previsión de los recursos, el control normativo y la organización de las diferentes tareas, el conjunto de normas

que prescriben la estructura y regulan las funciones que deben cumplir los miembros y la distribución de tareas en el espacio y el tiempo, es decir a la organización y asignación de horarios y aulas, tarea que requiere de un gestor competente en el manejo de la comunicación y la negociación.

Es importante entonces que estos requisitos formales adquieran sentido para los actores, que se comprenda su utilidad, que se encuentren caminos para la simplificación de los procesos, que se eliminen aquéllos que no agregan valor a la tarea y que desvían a la institución educativa de su objetivo principal que es producir aprendizajes de calidad en los estudiantes. Sólo así será posible vencer las resistencias que presentan las rutinas y lograr escuelas más eficaces y eficientes.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Qué es administración escolar

Se define como el control y manejo de recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional del país.

La Administración Educacional, en cuanto disciplina específica del ordenamiento y coordinación racional del desarrollo educativo, introduce la teoría general de sistemas, para el mejor manejo y obtención de los objetivos planteados en el ámbito educacional.

La teoría de sistemas la podemos conceptualizar como el conjunto ordenado e interrelacionados de elementos, entre los cuales hay coherencia y unidad de propósito o fin. La teoría de sistemas es aplicable a cualquier plan o proyecto que busque ser científico.

De acuerdo a lo anterior podemos aseverar que la Administración Escolar, debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre los que destaca como inicio o punto de partida del procedimiento, la planificación, organización, dirección, control y evaluación.

3.2. Propósitos de la administración escolar

Estos estriban en las características, estructura y funciones que le correspondan, según el nivel educativo de que se trate; es decir, dependiendo de si se encarga de impartir educación en preprimaria, primaria, secundaria, áreas técnicas, nivel para universitario u otros.

En esta confluyen tres ejes disciplinares fundamentales: Las Ciencias de la Educación, la teoría administrativa general y otras disciplinas, como la economía, la psicología, la sociología, las ciencias políticas y el derecho, entre otras.

Ejes disciplinares de la administración escolar.



3.3. Funciones de la administración escolar

Dentro de un proceso de ejecución de la administración escolar, siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar.

Siendo estas la:

- a. Planificación
- b. Organización
- c. Dirección
- d. Control
- e. Evaluación

a) La Planificación

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar quenos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían.

Podríamos decir que es la coordinación entre las diversas unidades participantes en el desarrollo educativo con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio.

La planificación Educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

Problema Político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.

Problema Económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente:

- a. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro
- b. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos
- c. Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
- d. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

b) La Organización

La organización la ubicamos como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el desarrollo educativo. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización.

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

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

La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

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

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

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación

La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de preedictiva:

- a. Propósito: los logros u objetivos a conseguir
- b. Causa: Área de mando
- c. Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas
- d. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad

C) La Dirección

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

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

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales:

- a) el poder

b) el liderazgo y

c) el mando.

El poder

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

El liderazgo

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Hoy en día, es necesario comprender el liderazgo como una identidad integral de las personas y que cada persona en este equipo, de cierto modo contribuye a la dirección del equipo.

El pensamiento sistémico habla de distintas dimensiones en las que los líderes pueden trabajar para dar equilibrio a su trabajo y ser quien dirige a su equipo de trabajo hacia cada una de las metas trazadas.

Los Líderes necesitan apoyarse, según el momento o la situación, en alguna de las cuatro dimensiones del liderazgo, que son igualmente importantes en el panorama general, tanto en su conjunto como de forma independiente, para realizar las actitudes directivas generales:

- a. La dimensión del liderazgo efectivo es el que se encarga de dar sentido y valor a lo que se hace en la institución. Es quien se encarga de establecer y difundir los nuevos valores, principios y creencias en la institución. Proyecta seguridad y confianza en sí mismo y en su compañía, permitiendo que su equipo de trabajo confíe del mismo modo, tanto en su liderazgo como el de la empresa.
- b. La dimensión del liderazgo eficaz mantiene la disposición, el vigor y el ánimo para afrontar las dificultades diarias. Tiene una visión clara de las necesidades de sus clientes y orienta todos sus esfuerzos a satisfacerlos. Conoce también las necesidades de su organización, mantiene relaciones saludables, una comunicación abierta y franca con su equipo y sus proveedores. Organiza, articula y adecua los planes estratégicos para difundirlos entre sus áreas de influencia.
- c. La dimensión del liderazgo eficiente logra que se haga cada tarea dentro del tiempo y la forma correcta, cumpliendo con las especificaciones de calidad, cantidad, tiempo y costo en cada una de ellas. Establece los sistemas y procedimientos de trabajo, estructurando y manteniendo el funcionamiento de cada proyecto, aprovechando cada uno de los recursos disponibles, con agilidad y claridad de pensamiento. Prevé los posibles errores, fallas y problemas que puedan presentarse, y asigna las soluciones y los medios adecuados para corregir el rumbo. Está al pendiente de las necesidades de sus colaboradores como facilitador del cumplimiento de sus actividades, determinando sus indicadores y sistemas de control.
- d. La dimensión del liderazgo innovador que para muchos es nuestra favorita, maneja el conocimiento, la experiencia y la sabiduría necesaria para fomentar el desarrollo personal, profesional y organizacional de él mismo y sus colaboradores. Estimula la creatividad a través de la investigación y la experimentación para descubrir nuevas tecnologías o eficientes procesos.

d) La Evaluación en el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

La evaluación dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero, también ella pueda ser vista como el re-inicio del proceso, claro que ahora con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales planteados.

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

De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

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

La Evaluación se puede definir como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas.

La Evaluación es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema. De allí que es posible extrapolar que el proceso evaluativo en educación, puede ser visto en dos momentos una evaluación que necesariamente debe ser objetiva, calificativa y estadística, pero también hay un momento de evaluación valorativa, que está en las raíces etimológicas del concepto, y tiene que ver con aspectos más bien del plano axiológico, como así también de desarrollo cultural, conductual y social.

La evaluación debe plantearse como finalidad mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras.

Podríamos simplificar diciendo que la evaluación es siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado. Por lo que jamás la evaluación debe ser confundida con la

calificación, que si bien es parte integrante de la evaluación, no es la evaluación entendida como proceso de crecimiento. Por lo que tampoco es lícito y pertinente usarla, como muchas veces se ha usado y se sigue haciendo, como herramienta coercitiva ya que esto desnaturaliza el desarrollo educativo en cualquiera de sus etapas.

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

¿De qué se ocupa específicamente la evaluación? podríamos decir que entre sus tareas centrales deberían estar las siguientes:

- a) quien o que grupo debe ser evaluado
- b) en qué proporción debe realizarse la evaluación, una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad
- c) de que manera debe ser realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos
- d) finalmente y siendo tal vez lo más importante para el educador, el educando y el proceso, ¿el por qué debo evaluar?

La evaluación en último caso permite y debe cumplir el papel de ser quien apoye el proceso calidad y excelencia educativa, ya que permite realizar las correcciones, las retroalimentaciones y fundamentalmente cumple el rol de ser quien indique cuando es necesario elevar los indicadores y objetivos

3.4 La responsabilidad y la autonomía son parte de la administración escolar

Responsabilidad:

La responsabilidad, aplicada al individuo o la empresa, como aquél que puede ser llamado para responder por sus actos o las consecuencias del mismo.

La autonomía

Es la columna, el pilar del sistema educativo, la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión económica, para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto de gestión así como normas de organización y funcionamiento del centro.

3.5 Actores de la administración escolar

a) Director

El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas.

Además, tener capacidad para resolver los problemas en forma racional y conocimientos del personal, estudiantes y de las características sociales, culturales y económicas del medio.

El administrador educativo se enfrenta a una conectividad mayor entre educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, pues la educación será clave para la innovación, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, la equidad social, la paz, la convivencia democrática y la justicia social; así como la formación de los valores de una nueva ciudadanía.

El director educativo debe aceptar la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que conllevarán al mejoramiento continuo del proceso, además de la existencia de coherencia entre todos los componentes del sistema, a saber: los principios que sustentan las fuentes filosóficas, los contenidos, los procesos cognoscitivos y los valores, plasmados en los planes y programas, así como los demás recursos didácticos.

Para esto, el director debe involucrar, bajo un concepto de proceso ampliado a todos los actores del proceso educativo, que establece la coherencia y la coordinación de los aspectos mencionados es un trabajo de construcción diaria y consciente de educadores administradores y demás involucrados del sistema educativo.

b) Docentes:

Hoy en día el papel de los formadores no es tanto "enseñar" (explicar-examinar) unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas, tengan en cuenta sus características (formación centrada en el estudiante) y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

Por otra parte, la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los formadores aprovechen los múltiples recursos disponibles para personalizar la acción docente, y trabajen en colaboración con otros colegas superando el tradicional aislamiento, propiciado por la misma organización de las escuelas y la distribución del tiempo y del espacio, manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos.

El docente debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario, y hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, materiales y físicos.

La transformación se gesta en la institución y no en ninguna otra instancia del mismo, que para lograrla los docentes deben romper los viejos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, abocándose con profesionalismo y entrega a producir el cambio.

De lo anterior se desprende la necesidad de que el director en su institución ponga en práctica la investigación, acción como una forma de indagación autorreflexiva de los participantes maestros, estudiantes o directores.

El administrador educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como estrategia de clima institucional, compromiso educativo, comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación.

3.6 La delegación en la administración escolar

El éxito en delegar no se mide por cómo se delega, a quién se le delega, o qué tan seguido se hace. Delegar de forma efectiva no es solamente añadir éxito a tus logros, sino multiplicarlos. Si se desea mejorar el uso del tiempo, delegar es esencial.

Delegar es más que solamente transferir trabajo. Significa involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, darle a alguien más la libertad para tomar decisiones de cómo lograr alcanzar esos resultados. Significa soltar.

Algunos consejos para delegar eficazmente:

- a) Selecciona a la persona adecuada para el trabajo. Para elegir al indicado hay dos razones: el individuo es el mejor calificado y puede lograr los mejores resultados. O el individuo será el más beneficiado aprendiendo de esta experiencia al tomar el trabajo. El proyecto contribuirá a su experiencia y desarrollo, lo cual aprovechará la empresa más adelante.
- b) Dale información suficiente. Presenta una perspectiva global de lo que pretendes, para que la persona a quien vas a delegar el trabajo, pueda visualizar como es que el trabajo encaja dentro de toda la operación. No atesores información para ti. Determina en qué forma se sabrá que habrán obtenido éxito para que el nuevo responsable tenga una idea clara de lo que quieres lograr. Señala el ganar-ganar. Qué hay para esta persona en este proyecto. "Darte a ti esta responsabilidad me dará más tiempo a mí para enfocarlo en XYZ, y tu tendrás la oportunidad de aprender más sobre lo que está sucediendo afuera de nuestro departamento, lo que te pondrá en una mejor situación para esa promoción que deseas.
- c) Delega el trabajo completo a una persona y dale toda la responsabilidad. Esto elevará el interés del individuo en el proyecto y le dará un sentido más profundo de logro y satisfacción cuando la tarea se haya completado. Sin embargo, la responsabilidad última recae en ti. Cuando delegas algo a alguien, asegúrate de que otros sepan que tú has dado la responsabilidad y autoridad a ese individuo, y de que están en libertad de trabajar y conseguir los resultados. Un director de cierta compañía, lleva a sus juntas pequeñas

tarjetas de futbol plastificadas en las que escribe el nombre del proyecto que va a delegar y le entrega "la bola" al que será el responsable diciéndole: "Tú eres el responsable de este proyecto, no lo dejes caer" Una forma dramática de hacerle saber a esa persona y a todos los presentes en la junta que a él/ella se le ha dado esta responsabilidad, autoridad y posesión del proyecto.

- d) Enfócate en los resultados, no en el proceso. Delega responsabilidad, no trabajo. Muchos Gerentes o directores confunden delegar responsabilidades con quitarse trabajo de encima y dárselo a otros. Cuando le asignes un proyecto a alguien, permítele la libertad de ejercitar algo su iniciativa. Enfócate en lo que tú quieres, no en cómo hacerlo. Deja que él o ella desarrolle la metodología de cómo alcanzar la meta. Hay algunas excepciones a este respecto. Por ejemplo, si trabajas en una industria que requiere de un estricto control sobre ciertos procesos y procedimientos, que deben ser respetados, entonces el "cómo" será importante.
- e) Delega a través del dialogo. No hables tu todo el tiempo, y no lo hagas en el pasillo. Delega en un ambiente que te permita hacer una explicación completa del proyecto. Minimiza las interrupciones y permite tiempo de sobra para el dialogo. Involucra a la persona en la discusión y fomenta sus comentarios y sugerencias. En lugar de preguntar: ¿Entiendes lo que quiero decir?, pregunta cosas como, "¿tienes algunas ideas sobre cómo vas a proceder? Con esto obtendrás más información de si lo que pediste fue comprendido.
- f) Establece tiempos límite basados en la responsabilidad. No dejes las fechas en las que debe ser completado el trabajo inciertas o sin límite. No digas, ¿puedes darme esto lo más pronto posible? O, por favor haz esto cuando te sea posible" Sé específico acerca del momento en el que quieres que el trabajo sea completado. "Confío en que te harás totalmente responsable de que esto se haga. Si tienes cualquier problema o necesitas ayuda, sabes cómo encontrarme. ¿Ves algún problema en terminar esto para el 31 de mayo?

- g) Establece fechas para revisión. Si no revisas el progreso del proyecto, entonces no habrás delegado el trabajo sino que ¡lo habrás botado! Lleva una bitácora que te ayude a revisar cada trabajo que hayas delegado. Pídele al responsable que reporte el progreso de la tarea en las fechas que ambos negociaron.
- h) Ofrece retroalimentación positiva y constructiva. No te enfoques en lo que está mal, sino más bien en lo que se puede hacer para lograrlo mejor. "Parece que hay un problema aquí. ¿Qué es lo que necesitas hacer para encaminarte de nuevo?"
- i) Provee los recursos necesarios. Aclara si el trabajo involucra a más personas o recursos que se necesiten para completar el trabajo. "Habla con Pedro del departamento de contabilidad. Susana en compras te puede conseguir las formas que necesites".
- j) Ofrece guía y consejo sin interferir. Señala los obstáculos con que se pueden encontrar. "Jaime en compras nunca revisa sus correos electrónicos, así que es mejor llamarlo por teléfono para cualquier urgencia. Es posible que necesites empujar a Ricardo en mercadotecnia para mantener el proyecto en camino"
- k) Establece los parámetros, condiciones y términos antes de delegar.

No impongas controles después de que has delegado algo. Manifiéstalos inmediatamente.

- l) No les permitas que te deleguen de regreso el trabajo. Si alguien te trae un problema puedes escuchar sin asumir responsabilidad para resolver el problema. La persona puede detenerte en el pasillo para preguntarte qué es lo que piensas. Voltéale la pregunta con un ¿qué piensas tú? O si la persona te pide que si es posible postergar la fecha límite una semana más. Nuevamente regrésala diciendo ¿Es posible? ¿Nos ayudará eso a alcanzar nuestra meta? O puedes hacer preguntas como: ¿Qué recomendaciones tienes para manejar la situación? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Cuál acción debemos tomar? En otras palabras, no lo rescates. En tú diálogo, mantén el enfoque en esta persona y no permitas que te regresen la responsabilidad.

- m) Provee respaldo y apoyo cuando sea necesario. Hay una diferencia entre apoyar y rescatar. Si algo no va bien, apóyalo discretamente como hacer una llamada telefónica a alguien involucrado que no está cooperando. Déjales saber que no tienen que luchar sus batallas solas.
- n) Dale todo el crédito y reconocimiento a la persona que complete el trabajo. No te quedes tú con el crédito. Y si el responsable no logró el cometido asume tú la responsabilidad. Si la persona no ha desarrollado completamente sus habilidades como para completar el trabajo, tú como ejecutivo a cargo puedes asumir la responsabilidad de ello. Aprende de la experiencia para que puedas delegar más eficazmente la próxima vez.

3.7 Qué es el desarrollo educativo

Se entiende como la relación que se da en el momento de aprender a aprender o aprender a pensar, expresar nuevos conocimientos, aprender a pensar lo que implica una transformación profunda de las funciones y tareas que ha desempeñado tradicionalmente el docente.

El desarrollo educativo es maduración y aprendizaje simultáneamente, sin que haya necesidad de hacer una elección disyuntiva. Son dos aspectos básicos del proceso de personalización, que manifiesta la carga hereditaria -maduración- y asimila el medio ambiente por el aprendizaje. Si pensamos que en la definición misma de educación ha de tener cabida el concepto de personalización, es congruente admitir también que el proceso educativo está condicionado por estos dos factores: la maduración y el aprendizaje.

Y dentro del factor aprendizaje podemos incluir el «entrenamiento», la «iniciación» y la «instrucción». El «entrenamiento» se refiere al aprendizaje de las habilidades, conquistables por la práctica, el ejercicio y el cumplimiento de tareas; la «instrucción» es un medio muy indicado para llegar a saber lo que las cosas son, evaluarlas con justeza, conquistar el uso significativo del lenguaje y poseer, en definitiva, un cuerpo de conocimientos; la «iniciación» aprecia la intervención del docente en la instrucción, lo que evita pérdida de tiempo, gracias a que los adultos transmiten lo por ellos ya sabido; en el período operacional de PIAGET el proceso educativo ha de ir unido a la experiencia directa.

3.8 Fines del Desarrollo Educativo

Los fines educativos se formulan en términos de capacidades; entendiendo por capacidad el potencial o la aptitud que posee una persona para llegar a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, es decir, las posibilidades que cada ser humano tiene, que puede desarrollar y que le van a permitir realizar, de forma permanente y por sí solo, aprendizajes nuevos.

En consecuencia, un sistema educativo que opta, en el planteamiento de sus fines, por un desarrollo de las capacidades está proponiendo la construcción de un aprendizaje significativo; un aprendizaje que parte siempre del nivel de desarrollo del estudiante, que modifica, recrea y enriquece, de forma activa y progresiva, su estructura cognitiva, y que se marca como meta prioritaria el que dicho alumno sea capaz de aprender a aprender, es decir, el facultarle para realizar permanentemente nuevos aprendizajes significativos por sí solo.

Los fines hacen hincapié en el desarrollo de todas las capacidades básicas que intervienen en esa visión integral del desarrollo humano en el que la escuela se sitúa.

Estas capacidades podrían clasificarse, como mínimo, en cinco grandes grupos:

- a. Capacidades referidas al desarrollo cognitivo o intelectual.
- b. Capacidades referidas al desarrollo corporal y al campo de la salud.
- c. Capacidades referidas al desarrollo del equilibrio personal o afectivo.
- d. Capacidades referidas al desarrollo de la actuación, de la relación y de la integración social.
- e. Capacidades referidas al desarrollo moral o ético.

Éstas son las capacidades que hay que cultivar en la escuela y estos son, en consecuencia, los objetivos educativos sobre los que se ha de fundamentar el trabajo de todos los docentes, en todas las Áreas, dentro de la educación.

En cada uno de los objetivos las capacidades se presentan de forma interrelacionada, tal como ocurre en el comportamiento habitual de las personas, en el que las capacidades no se ejercitan de forma aislada, sino apoyadas unas en otras.

3.9 Aprender a aprender

Se define como la capacidad para proseguir y persistir en el aprendizaje, organizar el propio aprendizaje, lo que con lleva realizar un control eficaz del tiempo y la información, individual y grupalmente. Esta competencia incluye la conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, la identificación de las oportunidades disponibles, la habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito. Incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades así como la búsqueda y utilización de una guía.

Aprender a aprender significa que los estudiantes se comprometan a construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales anteriores con el fin reutilizar y aplicar el conocimiento y las habilidades en una variedad de contextos: encasa, en el trabajo, en la educación y la instrucción.

En la competencia de la persona son cruciales la motivación y la confianza.”La competencia de Aprender a aprender, como todas las demás por otra parte, implica desarrollar aspectos tanto cognitivos como emocionales.

Desde luego, supone adquirir determinadas competencias metacognitivas, es decir, capacidades que permiten al estudiante conocer y regular sus propios procesos de aprendizaje. Pero, de nada sirve conocerse como aprendiz si lo que “vemos” al analizarnos nos desagrada y nos lleva por tanto a considerarnos poco capaces.

La autoestima, la capacidad de aceptar el rechazo que provoca el error, la tensión que implica mantener el esfuerzo...son algunas de las dimensiones de aprende a aprender que con mayor claridad revelan su naturaleza emocional.

Destacar esta doble dimensión tiene como objetivo principal enfatizar que los docentes debemos trabajar ambas. No se trata por tanto de enseñar únicamente determinados recursos que ayudan a planificar y desarrollar una tarea estratégicamente, sino de acompañar al alumno desde el inicio de su escolaridad en un largo proceso que le permita conocerse como aprendiz, aceptarse y aprender a mejorar. Enseñar a aprender a aprender significa conseguir que los alumnos y alumnas experimenten a lo largo de su escolaridad el placer que produce entender algo que antes no comprendíamos, resolver un problema que se nos resistía, sentirnos capaces en último término.

El énfasis en las características conscientes del proceso de aprender a aprender ha podido llevar a la idea de que esta disposición sólo puede recomendarse y conseguirse a partir de determinado momento en el desarrollo.

3.10 El rol del estudiante al construir su propio aprendizaje

- a. El aprendizaje toma tiempo.
- b. El aprendizaje no es instantáneo. Para el aprendizaje significativo se necesitan revisar ideas, ponderarlas, ensayar esas ideas, jugar con ellas y usarlas.
- c. El aprendizaje es un proceso activo en que el aprendiz utiliza lo que recibe del medio ambiente a través de sus sentidos y construye significado partiendo de este.
- d. Los estudiantes necesitan hacer algo mientras aprenden ya que esto los involucra con su mundo circundante y le da significado a la experiencia.
- e. Al construir el conocimiento la tarea mental es crucial.
- f. Es por eso que los maestros deben proveer actividades que involucren tanto la mente como las manos.
- g. El aprendizaje es una actividad social.
- h. Nuestro aprendizaje está íntimamente asociado a nuestra conexión con otros seres humanos, nuestros maestros, nuestros pares, y nuestra familia. La interacción con otros y la colaboración son aspectos integrales del aprendizaje.

3.11 El rol del docente mediador del aprendizaje

De acuerdo con los principios metodológicos especialmente relevantes para este ámbito del conocimiento. El primero de ellos se refiere a la importancia que tiene explorar las concepciones que estudiantes y docentes tienen sobre el aprendizaje. En concreto, las creencias sobre la inteligencia pueden influir específicamente en el proceso de aprender a aprender a través de tres ideas concretas: qué piensan los estudiantes que significa ser inteligente, sus creencias sobre el carácter estable o modificable de la inteligencia y sus teorías sobre el origen de las diferencias individuales.

Con demasiada frecuencia encontramos que los propios docentes tienen una representación demasiado simplista de lo que significa ser inteligente y aprender. Una concepción en la que el aprendizaje se entiende como una copia de la realidad y el papel del aprendiz depende de rasgos que no es fácil modificar. La influencia de estas concepciones sobre la práctica docente es muy importante y los estudiantes a su vez van construyendo su forma de entender el aprendizaje a partir de las prácticas educativas en la que se ven insertos. Por lo tanto, ayudar al profesorado a que enseñe a aprender a aprender implica ante todo ayudarle a tomar conciencia de lo que piensa y a modificar sus concepciones si es que están son excesivamente simples. Asimismo, supone hablar explícitamente en clase con los alumnos sobre lo que es aprender y discutir lo que ellos y ellas piensan.

Un segundo principio metodológico implica enseñar al estudiante a regular sus propios procesos de aprendizaje. Es decir a planificar, supervisar y evaluar su comportamiento cuando se enfrentan a cualquier tarea escolar. Antes de comenzar con la planificación, nuestros estudiantes deben preguntarse por los objetivos de esa tarea. Aunque parezca trivial, preguntarse dónde se quiere llegar, no siempre es un hábito consolidado en los estudiantes y, sin embargo, es condición indispensable para avanzar de forma reflexiva en los siguientes pasos del proceso.

De otra forma, cómo planificamos o cómo sabemos si nuestros resultados son los correctos. Los docentes debemos hacer explícitas las metas sabiendo que, a pesar de esta declaración, no siempre se comprenden bien. Por otro lado, no sólo debe dejarse claro dónde hay que llegar sino

también los criterios de calidad, lo que tendremos en cuenta para juzgar si la tarea está o no bien resuelta.

Mientras se realiza la actividad, hay que enseñar a los alumnos a centrar la atención fundamentalmente en saber si el camino emprendido se adapta a los objetivos establecidos anteriormente y cómo podemos actuar en caso contrario. Finalmente es preciso supervisar los resultados. Este aspecto no sólo tiene como objetivo mejorar el resultado específico logrado sino también, y especialmente, revisar el proceso de aprender.

Aunque parezca trivial, la primera pregunta que debemos hacernos es si la tarea está concluida y, para ello, debemos traer a la mente los objetivos que nos marcamos y lo que sabemos son los criterios de logro. Esta comprobación significa además verificar si nuestras respuestas son plausibles. Supone asimismo analizar si hemos sido eficaces al resolver el problema o hubiera sido mejor hacerlo de otra manera y, muy importante, reflexionar sobre lo que hemos aprendido.

Enseñar a aprender a aprender se apoya en tercer lugar en ayudar a los alumnos a que realicen atribuciones adecuadas de sus éxitos o fracasos, para prestar atención a la dimensión emocional a la que se hizo referencia en el apartado anterior. Hay que ayudar a que los estudiantes atribuyan los resultados de su proceso de aprendizaje a causas que están bajo su control y que son modificables. Si alguien piensa que no tiene capacidad o que “se le da mal” una asignatura, difícilmente se va a poner a la tarea de aprender ni va a mantener el esfuerzo que ello implica.

Sin embargo, si acepta que el resultado se debe al tiempo que ha estudiado o a la manera en la que lo ha hecho, el problema tiene solución; exige trabajo y disciplina, pero puede resolverse. Estos estilos de atribución se construyen, uno no nace con ellos y los docentes tenemos mucha influencia en ellos.

El cuarto recurso metodológico al que queríamos hacer referencia es la escritura epistémica. Son muchos los estudios que ponen de manifiesto la gran capacidad del lenguaje para hacer explícitas ideas y conocimientos que tenemos pero que no sabemos que tenemos o que se “aclaran” al expresarlas internacionales sobre el tema de la educación y, que el mismo debe abordarse en todos los países y regiones del mundo, tanto por considerar nuevos paradigmas educativos, como

por las tecnologías de la información y la comunicación que mejor apoyen los procesos que se llevan a cabo en las instituciones y la transferencia y acceso al conocimiento.

3.12 Impacto de la administración escolar en el desarrollo educativo

La construcción de una sociedad basada en el conocimiento tiene como eje central la educación. Frente al proceso de la globalización actual, existe un consenso cada vez más generalizado entre los organismos internacionales sobre el tema de la educación y, que el mismo debe abordarse en todos los países y regiones del mundo, tanto por considerar nuevos paradigmas educativos, como por las tecnologías de la información y la comunicación que mejor apoyen los procesos que se llevan a cabo en las instituciones y la transferencia y acceso al conocimiento.

La misma importancia debe incluirse en la formación del profesorado aquellas competencias no solamente de índole académica sino también competencias administrativas, gerenciales y éticas para que la educación sea de calidad.

Hoy, la calidad del producto educativo radica más en la formación permanente e inicial de los docentes que en la sola adquisición y actualización de infraestructuras. Además, que el gran reto educativo consiste, en un cambio de mentalidad en el docente y en su práctica docente.

Dentro de esta misma tendencia, los cambios pedagógicos contemporáneos apuntan a la formación no sólo de competencias científicas y técnicas sino también de competencias sociales requeridas para asumir cambios materiales y culturales radicales.

En estas circunstancias, la educación adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad administrativa, acordes a las demandas de los desafíos del presente siglo.

Este esfuerzo es exigente y reclama una educación más consciente de la que existió en el pasado. La situación descrita constituye a su vez, uno de los hechos más significativos que inciden en la reestructuración de muchas de las formas organizativas presentes en las relaciones humanas, con una incidencia directa sobre una parte importante de las actividades del sistema educativo.

Por ello, será necesario revisar con profundidad la cultura de la administración escolar como un medio para poner en marcha las estrategias para el proceso de cambio institucional.

Por ser una organización escolar significa entre otros aspectos, un proceso de construcción permanente donde se desarrolla la formación docente vinculada a la realización de las funciones administrativas y gerenciales del quehacer educativo.

Se trata de una relación y una integración de los dos ámbitos de la práctica, en la cual el docente no sólo es aquel que está a cargo de un salón de clases, sino en la cual el docente desempeña responsabilidades administrativas y gerenciales, un generador de alternativas ante situaciones de diferencia y diversidad en las instituciones.

Ambos procesos deben ser tomados en cuenta para recuperar los niveles de eficiencia y eficacia que presta el servicio educativo y, con ello lograr una educación que posibilite no solo una mayor productividad sino también la convivencia social como condición fundamental para el desarrollo y bienestar de un país.

Capítulo 4

Marco Metodológico

4.1. Tema

“La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo”

4.2. Factibilidad:

La presente investigación La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo, es posible realizarla porque se cuenta con los recursos necesarios y la facilidad de acceso al centro educativo, así mismo es de considerar que la administración escolar y su impacto en el desarrollo educativo constituye un tema de importancia para desarrollar un proceso de calidad en los centros educativos.

4.3. Viabilidad:

Es viable porque se cuenta con los siguientes recursos.

4.3.1. Financieros:

El estudio es viable, ya que no requiere de mayor costo económico, porque se elegirá un centro educativo para llevarlo a cabo.

4.3.2. Institucional:

Institutos: Instituto Privado Mixto Sibia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada de Sibia, Coordinador Técnico Administrativo y Universidad Panamericana. Estas instituciones están abiertas a la cooperación en el campo de investigación.

4.3.3. Humanos:

Existen los recursos humanos necesarios que son: catedráticos, directores y autoridad educativa.

4.3.4. Tecnológicas:

Se cuenta con los materiales y medios necesarios para realizar la investigación.

4.3.5. Legal:

Constitución Política de la República de Guatemala, Legislación Educativa.

4.4 Justificación

Todas las escuelas se rigen por las mismas leyes, reglamentos, plan de estudios y normas emanadas del Ministerio de Educación, lo cual hace que se asemejen entre sí, no obstante, cada una tiene un estilo particular de organización y funcionamiento, el cual se ha ido configurando a través del tiempo, con la finalidad de preparar a los estudiantes para que alcancen las competencias trazadas en el curriculum vigente, pero adicionalmente que aprendan los procedimientos para que, dentro de la institución educativa y más allá de ella, puedan continuar aprendiendo.

4.5 Objetivos:

4.5.1 GENERAL

Establecer el impacto de la administración escolar en el desarrollo educativo

4.5.2 ESPECIFICOS

4.5.2.1 Definir qué es administración escolar

4.5.2.2 Describir qué es desarrollo educativo

4.5.2.3 Relacionar el impacto de la administración escolar en el desarrollo educativo.

4.5.2.4 Presentar una propuesta de trabajo.

a) Variable independiente

La Administración Escolar

Ciencia que posee su propio objeto de estudio, su propia teoría, sus métodos y técnicas de investigación, derivado de la plasticidad paradigmática con que cuenta la teoría educativa.

b) Variable dependiente

Desarrollo educativo

Proceso que tiene como objetivo desarrollar capacidades exclusivas del hombre, tales como la inteligencia por la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad para autorrealizarse, el poder de relacionarse y comunicarse, la posibilidad de socializarse

c) Relación de las variables

Comprender la efectividad del proceso administrativo identificando las rupturas y conexiones en los ámbitos pedagógico o técnico y administrativo

d) Propuesta de solución

El diseño de una estrategia formación sistemática que oriente al docente acerca de la administración escolar con la finalidad de influir positivamente en el proceso educativo en beneficio de los estudiantes.

4.6 Preguntas de investigación

1. ¿Qué es administración escolar?
2. ¿Cuáles son los propósitos de la administración escolar?
3. ¿Cuáles son las funciones de la administración escolar?
4. ¿Quiénes son los actores de la administración escolar?
5. ¿Qué significa delegar autoridad?
6. ¿Qué es desarrollo educativo?
7. ¿Cuál es el proceso aprender a aprender actuar?
8. ¿Cuál es el rol del estudiante y docente en el desarrollo educativo actual?
9. ¿Cuál es el impacto de la administración escolar en el desarrollo educativo?

4.7 Evaluación

4.6.1. Ex ante (diagnóstica)

Se realizará una evaluación diagnóstica que permita verificar los conocimientos previos de los docentes, director y autoridad educativa acerca del objeto de estudio y si se ve afectado por la falta de formación acerca de la administración escolar.

4.6.2. Proceso

Las actividades que se vayan desarrollando serán evaluadas.

4.7.3. Ex post

Al finalizar la investigación se evalúa su impacto con los estudiantes y docentes.

4.8 Resultados

Se desea cumplir con lo planteado en los objetivos general y específicos, para llevar a feliz término la investigación planteada.

4.9 Evaluación de impacto

Un cronograma de trabajo que implemente un proceso de formación constante en la administración escolar para incidir positivamente en el desarrollo educativo.

4.10 Alcances de la investigación

4.8.1 Explicativo

La investigación será explicativa porque se buscaran las causas entre la Administración Escolar y el desarrollo Educativo.

4.11 HIPÓTESIS

¿Incide la administración escolar en el desarrollo educativo?

4.12 Operacionalización de la hipótesis.

4.10.1. Definición teórica:

a) Variable independiente

La Administración Escolar

Se define como el control y manejo de recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los fines y aspiraciones determinados por la política educacional del país.

b) Variable dependiente

Desarrollo educativo

Proceso que tiene como objetivo desarrollar capacidades exclusivas del hombre, tales como la inteligencia por la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad para autorrealizarse, el poder de relacionarse y comunicarse, la posibilidad de socializarse.

4.10.2 DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES

a) Variable Independiente

Variable Independiente	Indicador	Índice	Sub Índice	Unidad de medida	No. De Ítems
	Planeación	Esquema mental	Orden Definición	¿La administración escolar se define como?	1
	Organizar	Integra	Secuencial	¿Existencia secuencia en la administración?	3
		Dirige	Continuidad del fenómeno Lógica de pensamiento	¿Hay continuidad en los fenómenos administrativos?	5
Administración escolar	Controla	Observa	Visión clara	¿La administración tiene una visión clara de lo que realiza?	7
	Ejecuta	Ordena	Pasos ordenados	¿Conoce cuales son los pasos de la administración?	9
		Realiza	Ejecuta tareas	¿Realiza las tareas administrativamente?	11
		Orden	Tiene un orden	¿Las tareas que realiza llevan un orden lógico?	13

a) Variable Dependiente

Cuadro No.2

Variable	Indicador	Índice	Sub Índice	Unidad de medida	No. De Ítems	
Desarrollo educativo	Proceso	Serie de pasos	Secuencia ordenada	¿Hay un orden continuo en el desarrollo educativo?	2	
	Conjunto de característica	Secuencia lógica	Continuidad en el sistema	¿Identifica los fines del desarrollo educativo?	4	
	Conjunto de características	Niveles educativos	Edades	Orden ascendente	¿La capacidad de aprender a aprender influye en el Desarrollo Educativo?	6
				Relación en cronología	¿Relación biológica y cronológica?	8
		Formación integral	Unificación de áreas	¿El rol del estudiante es de construir su propio aprendizaje?	10	
	Orden de niveles	Existe un diseño	Hay un orden lógico	Conoce el diseño	¿Conoce algún método para que haya desarrollo educativo?	12
				Se basa de lo fácil a lo difícil	¿El desarrollo educativo parte de lo fácil a lo difícil?	14
				Se prioriza la cronología para un nivel	¿El desarrollo educativo prioriza sus actividades?	16

4.11 Delimitación

4.11.1. Temporal

La investigación se realizará a partir de julio a noviembre 2,011.

4.11.2 Espacial

La presente investigación se realizará en los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilía y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilía, departamento de Quetzaltenango.

4.11.3. Teórica

La Teoría a investigar es bajo la línea de la corriente Filosófica Funcionalista, que se considera el fundamento para garantizar la supervivencia de una estructura social o económica, dependiendo del desempeño que cada cual realice en el marco de una sociedad.

4.11.4. Universo

En la presente investigación se tomará en cuenta la población de dos directores del Municipio de Sibilía, Quetzaltenango, entre ellos los siguientes.

- Departamento : Quetzaltenango
- Municipio: Sibilía
- Autoridades: Directores de los establecimientos.

4.11.5 Muestra

Este tipo de muestreo será no probabilístico, pues son sujetos clave por la función que ejercen en Instituto Nacional Educación Básica.

a) Probabilística:

Los sujetos de la investigación, deberán tener las siguientes características:

- Ser director de: Nivel diversificado del municipio de Sibilía.

4.12. Unidad de análisis

Docentes: Profesores de enseñanza media.

Género: Masculino

Director: Profesores de enseñanza media.

Coordinador Técnico Administrativo: Profesores de enseñanza media.

4.13 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación a utilizarse será no experimental; diseño longitudinal.

4.14. Cronograma

Cuadro No. 3

Actividades	Fecha de realización				
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Diseño de investigación	X				
Marco Metodológico		X	X	X	X
Marco Conceptual de la investigación		X	X	X	X
Marco Contextual		X	X	X	X
Marco Teórico		X	X	X	X
Marco Operativo		X	X	X	X
Presentación de Resultados		X	X	X	X
Análisis de interpretación de resultados		X	X	X	X
Marco Propositivo		X	X	X	X

4.15 Organización:

4.15.1 Asesor: Licda. Rosa María Martínez Galicia

4.15.2 Investigador: Juan Francisco de León Arreaga, estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala.

4.16 Recursos:

4.16.1 Materiales: Libros, periódicos electrónicos, útiles de oficina, manuales.

4.16.2 Humanos:

La comunidad educativa de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

4.16.3 Financieros:

Fondos económicos aportados por el investigador interesado para el desarrollo de la investigación

4.17 Evaluación:

Se llevará a cabo en base al cronograma. La evaluación será un proceso determinante puesto que proveerá datos importantes para mejorar procesos investigativos posteriores.

CAPITULO 5

MARCO OPERATIVO

5.1. Introducción

Después de realizar las entrevistas a los directores de los establecimientos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango. La administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional actual de nuestro país, que se encuentra en un proceso de cambio con la implementación del Curriculum Nacional Base en todos los niveles que reconoce la Ley de Educación actual.

5.2. Prueba Piloto

5.2.1. Elaboración de las herramientas

Se elaboraron instrumentos de investigación, que contienen 10 preguntas que recaban información acerca de la Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo y así consolidar la propuesta emanada desde la misma unidad de análisis, entrevistando al coordinador técnico administrativo y dos directores, de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

5.2.2. Validación de las herramientas

Esta se realizó en los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

El objetivo es comprobar si las pruebas de validación dan una respuesta acorde al planteamiento de la investigación y qué nivel de confiabilidad proporcionan las respuestas de los entrevistados acerca de la temática.

Después de realizar la prueba piloto de las herramientas de investigación con las unidades de análisis propuestas se procedió a analizar las respuestas, con lo cual quedó comprobada la confiabilidad que daban las herramientas diseñadas para la investigación, seguidamente se pasó al proceso de recolección de información que serviría para hacer el trabajo de campo que daría paso a lo siguiente.

5.2.3. Reuniones previas de negociación

Se estableció contacto con el Coordinador Técnico Administrativo y los directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilía y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilía, departamento de Quetzaltenango. Acepto que se realizará la investigación acerca de La Administración y su Impacto en el Desarrollo Educativo, que gustosamente concedió el espacio para realizar dicha investigación.

Seguidamente se coordinó de manera conjunta la realización del trabajo de campo, donde se recaudaron por medio del instrumento los datos necesarios para la investigación.

5.3. Trabajo de Campo.

Se coordinaron reuniones en distintas fechas para entrevistar al Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio y a los dos directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilía y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilía, departamento de Quetzaltenango. Para dar respuesta al instrumento elaborado para el efecto.

5.4. Procesamiento de la información.

De acuerdo al planteamiento de las unidades de medida y a las unidades de análisis, la tabulación de datos ha sido de comparación, por lo que es más seguro y confiable, tomar aspectos esenciales en las respuestas de los sujetos de investigación.

5.5. Cronograma.

Cuadro No.4

ACTIVIDAD	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrevistar a los directores de los Instituto de Educación Diversificada																
Entrevista a Estudiantes																
Entrevista a Docentes																
Procesamiento de la información.																

5.6. Recursos

5.6.1. Humanos:

2 Directores, Docentes, Estudiantes

5.6.2. Materiales:

19 boletas

5.6.3 Financieras.

Costo de boleta

Capítulo 6

Presentación de Resultados

6.1 Según definición operacional de las variables del estudio

La presentación de resultados se realizó definiendo cada variable. En este trabajo de investigación se abordaron 2 variables que son:

a) Variable independiente

La Administración Escolar

Ciencia que posee su propio objeto de estudio, su propia teoría, sus métodos y técnicas de investigación, derivado de la plasticidad paradigmática con que cuenta la teoría educativa.

b) Variable dependiente

Desarrollo educativo

Proceso que tiene como objetivo desarrollar capacidades exclusivas del hombre, tales como la inteligencia por la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad para autorrealizarse, el poder de relacionarse y comunicarse, la posibilidad de socializarse.

ENTREVISTA DIRIGIDA A 2 DIRECTORES, DOCENTES Y ESTUDIANTES 2 DEL INSTITUTO PRIVADO MIXTO SIBILIA Y EL INSTITUCO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA Y DIVERSIFICADA DEL MUNICIPIO DE SIBILIA, DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO.

La investigación permite hacer un análisis de “La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo”, en el municipio de Sibilia.

6.2 Boleta aplicada a Directores:

La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo

Cuadro No. 5

1. ¿La administración escolar se puede definir como el control y manejo de recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional del país? ¿Por qué?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

El Ministerio de Educación es el órgano de la Administración Central de la educación de un país encargado de la propuesta y ejecución de las directrices generales del Gobierno sobre la política educativa.

Para ejercer estas funciones, el Ministerio se organiza en servicios centrales, departamentales y locales, que conforman la estructura básica, a través de los cuales se gestionan las tareas de educación en nuestro país.

En cada institución educativa que existe en las diferentes comunidades se cuenta con recursos materiales y humanos que de manera autónoma son controlados y ejecutados por estas instituciones con la finalidad de llevar a cabo el desarrollo educativo con calidad.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 6

2. ¿Los propósitos de la administración escolar están de acuerdo con el nivel educativo en que se lleva a cabo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

La administración educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al nivel educativo en que se trabaja, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.,

En una entidad educativa se pueden tener servicios de atención a diferentes niveles, entonces los propósitos de la administración escolar se deben reflejar de acuerdo a la etapa de desarrollo en que se encuentran los estudiantes, así preprimaria, primaria, básico o diversificado.

La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo

Cuadro No. 7

3. ¿ Conoce cuáles son las funciones de la administración escolar? enumere:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

Para llevar a cabo actividades educativas de calidad y con éxito es importante en primer lugar planificarlas trazándose fines u objetivos que se pretenden alcanzar, organizar los recursos materiales, humanos con que se cuenta para ser utilizados de forma eficiente y eficaz, se debe tener una persona que dirija el proceso con visión, controle las diferentes acciones y las evalúe para reorientarlas en el momento oportuno del desarrollo educativo.

Entonces se puede decir que en ningún momento se debe descuidar el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar si se desea brindar un desarrollo educativo de calidad.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 8

4. ¿Conoce quiénes son los actores de la Administración Escolar? Enumere:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

Los principales actores de la administración escolar son los directores y los docentes de los establecimientos, pues el director es el responsable de dirigir la planificación, organización, debe controlar el desarrollo del proceso y evaluar; sin embargo los docentes son quienes deben de ejecutar o llevar a la práctica la administración escolar.

Se puede decir que ambos tanto director como docentes son los dos elementos más importantes de la administración escolar, sin embargo los padres de familia y los estudiantes son elementos que participan activamente en la administración de un establecimiento además de ser el principal objetivo del trabajo.

La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo

Cuadro No. 9

5. ¿La autonomía y responsabilidad, son parte de la Administración Escolar? por qué

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

Toda institución educativa tiene un nivel de responsabilidad que aplica al desarrollo educativo que está brindando, de esto dependerán los resultados obtenidos, es por ello importante realizar todos los procesos con la mayor responsabilidad y exigir a todos los involucrados un desempeño óptimo en responsabilidad.

En Guatemala las instituciones educativas gozan de autonomía para planificar, organizar, dirigir y ejecutar el desarrollo educativo, que es un elemento importante para responder a las necesidades y características de los estudiantes así como del entorno donde se desenvuelven.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 10

6. ¿Identifica los fines del Desarrollo Educativo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

Los fines del desarrollo educativo se definen por las diferentes tendencias educativas del momento, por el avance de la tecnología y muy especialmente por la Ley de Educación Nacional de Guatemala, pero a pesar de cualquiera que sea el enfoque que se utilice para la formulación de los fines estos siempre se van a determinar de acuerdo a la capacidad que los estudiantes deben alcanzar para desempeñarse en la vida profesional para ser incorporados al sector laboral de nuestro país.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 11

7. ¿La capacidad de aprender a aprender influye en el Desarrollo Educativo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

Para aprender se necesitan capacidad para obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos, para la búsqueda y aplicación de estos conocimientos, sin embargo en los estudiantes estas habilidades se encuentran desarrolladas en diferentes niveles que responden a diversos factores a los que se encuentran sujetos como la familia, la edad, intereses personales y otros.

Aprender a aprender significa que los estudiantes se comprometan a construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales pero no todos los estudiantes se comprometen con la misma responsabilidad o capacidad para llevar a cabo el desarrollo educativo, es por ello que se ven aún deficiencias en el rendimiento académico de los estudiantes.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo “

Cuadro No. 12

8. ¿El rol del estudiante es de construir su propio aprendizaje?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

Actualmente los estudiantes tienen a su disposición una gran cantidad de información que ellos deben ponderar, ensayar, jugar, equivocarse para encontrar el sentido de aplicarla a su vida cotidiana o en el desarrollo de su vida profesional, con la finalidad de responder a las necesidades del medio donde se desenvuelven, dándole significado a las diferentes experiencias adquiridas, porque el aprendizaje es una actividad social.

El aprendizaje actual debe ser significativo para lograr el desarrollo de los estudiantes y de las diferentes comunidades, pues así lo exige la actual mundialización que trae consigo el avance de la tecnología.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 13

9. ¿El rol del docente es ser mediador del aprendizaje?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

Actualmente no se puede decir que los estudiantes aprenden solamente en la escuela, pues existen diferentes medios que les proporcionan información, entonces ellos siempre tendrán conocimientos previos de los que se debe partir para que adquieran nuevos conocimientos, es aquí donde el docente se vuelve un mediador del aprendizaje enseñando a los estudiantes a centrar su atención en función de los objetivos establecidos en el desarrollo educativo para lograr ciudadanos y profesionales proactivos, capaces de responder a los diferentes desafíos que se les presenten.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 14

10. ¿La Administración es de impacto en el Desarrollo Educativo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

Interpretación

La administración escolar es un proceso que se desarrolla durante todo el año escolar, donde se conjugan esfuerzos de directores, docentes, estudiantes y padres de familia de acuerdo al rol que desempeña cada uno, es por ello de suma importancia que se cuente con una administración escolar eficiente que considere la planificación, organización, dirección, control y evaluación del desarrollo educativo desde el punto de vista educativo, social, económico u otro que puedan influir en el buen desarrollo del proceso educativo de calidad, de lo contrario se tendrá un impacto negativo en la formación de los estudiantes.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 15

1. ¿La administración escolar se puede definir como el control y manejo de recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los fines y aspiraciones determinados por la política educacional del país?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

Para alcanzar los fines propuestos por las instituciones educativas es importe realizar un trabajo donde se coordinen y se utilicen de manera eficiente tanto los recursos materiales como los humanos, donde se ponen en juego una serie de creencias, valores, modos de interpretar y percibir la realidad, pero que se deben estar al servicio de los grandes fines de la educación.

Si se parte de este enfoque el gestor educativo deberá comprender que la actividad consciente y racional de los miembros de su institución se verá canalizada y modificada por las estructuras de relación en procesos de negociación.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 16

2. ¿Los propósitos de la administración escolar están de acuerdo con el nivel educativo en que se lleva a cabo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

El propósito de la administración escolar responde a las características, estructura y funciones que le corresponde a cada nivel educativo, con una función educadora enfocada hacia estimular y facilitar el desarrollo de la personalidad de todos los elementos del nivel educativo en que se desarrolla.

Es decir que le propósito de la administración escolar va a variar de acuerdo la especificidad de cada uno de los niveles educativos que funcionan en nuestro país desde el nivel inicial, preprimario, primario y nivel medio.

Cuadro No. 17

3. ¿Conoce cuáles son las funciones de la administración escolar?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

Son cuatro las funciones básicas de la administración escolar compuestas por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra función es la dirección que debe ser dinámica, el control cuya implantación dentro del desarrollo educativo, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo surge la última función que es la evaluación.

Sin embargo el coordinador técnico administrativo manifestó que les hace falta formación a los docentes en estos temas, ya que en muchas oportunidades se desenfocan en el momento de la aplicación de cada una de las funciones de la administración escolar.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 18

4. ¿Conoce quiénes son los actores de la Administración Escolar?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

En las instituciones educativas la administración escolar funciona de manera más efectiva cuando se realiza un trabajo en equipo por parte de los docentes y dirigidos por un director que conoce la realidad y problemas del desarrollo educativo, que realiza el trabajo implementando políticas, regulaciones, mecanismos y estímulos que apunten hacia el logro de los objetivos con calidad.

Otra figura importante en la administración escolar es el supervisor quién es el encargado de ir orientando a las instituciones educativas hacia la consecución de los objetivos trazados para cada uno de los niveles educativos y de la política educativa vigente en el país.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 19

5. ¿La autonomía y responsabilidad, son parte de la Administración Escolar?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

Los líderes escolares sólo pueden ejercer influencia en la administración escolar si cuentan con autonomía y apoyo para tomar decisiones significativas y si sus responsabilidades están bien definidas.

La definición de las responsabilidades es esencial para mejorar el desarrollo educativo así como las necesidades y dificultades de cada una de las instituciones educativas que con una mayor autonomía escolar puede resultar positiva para la puesta en marcha de la reforma educativa puesta en marcha en nuestro país, que pretende formar ciudadanos capaces, competitivos y proactivos en todos los ámbitos de la sociedad.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 20

6. ¿Identifica los fines del Desarrollo Educativo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

Los objetivos del desarrollo educativo están trazados para dar respuesta las necesidades humanas, socioculturales y económicas que marcan la subsistencia de todo ser humano, con el desarrollo de la ciencia y de la técnica; que se han plasmado en la reforma educativa que actualmente se encuentra en periodo de implementación en nuestro país por medio de la aplicación del Curriculum Nacional Base en el aula.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 21

7. ¿La capacidad de aprender a aprender influye en el Desarrollo Educativo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

El aprendizaje humano consiste en adquirir, procesar, comprender y, finalmente, aplicar un conocimiento, es decir, cuando aprendemos nos adaptamos a las exigencias que los contextos nos demandan. El aprendizaje requiere del desarrollo de habilidades como la observación, análisis, síntesis para lograr un pensamiento crítico, el que de acuerdo al nivel que se alcance será el que determinará el éxito o fracaso del desarrollo educativo.

Aprender a aprender es la posibilidad de ejercitar las inteligencias múltiples que cada persona tiene y su aplicación en el desarrollo educativo. A través de estos entrenamientos los estudiantes acceden a las herramientas necesarias para aprovechar al máximo su potencial.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 22

8. ¿El rol del estudiante es de construir su propio aprendizaje?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

El estudiante actual cuenta con infinidad de información que solo repite; lo importante es que aprendan cómo aprender, cómo estudiar, dónde buscar la información, cómo procesarla, cómo aplicarla.

Aprender no es descubrir, sino construir, aprender no se parece a descubrir petróleo sino a construir una casa, pero una casa se construye a partir de cimientos sólidos. Pero yo no puedo construir un aprendizaje si no tengo en mi memoria una serie de datos que me permiten incorporar cosas nuevas, pero estos datos deben tener un proceso de análisis y síntesis para alcanzar un aprendizaje efectivo y de calidad que permita ser aplicado a la cotidianidad o la vida profesional de los estudiantes.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 23

9. ¿El rol del docente es ser mediador del aprendizaje?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

Una de las misiones del docente en el aula es generar el conflicto cognitivo. El conflicto cognitivo es la base del aprendizaje, pues los estudiantes no siempre van a estar de acuerdo con lo que escuchan, de lo contrario no hay aprendizaje verdadero. El aprendizaje surge a través de la oposición, entonces muchas veces el profesor tiene que generar el desacuerdo, tiene que decir algo que él sabe que no está bien simplemente para generar un conflicto, y a partir del conflicto se genera el verdadero aprendizaje.

Por lo tanto el rol del docente es el de ser un mediador o facilitador del aprendizaje.

“La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”

Cuadro No. 24

10. ¿Es de impacto la Administración, en el Desarrollo Educativo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada a l Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango, agosto de 2011

Interpretación

En la administración son importantes los procesos de planificación, organización, dirección y control, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión del desarrollo educativo que se desea ejecutar.

Para lograr un desarrollo educativo exitoso es indispensable implementar una administración educativa que defina qué se pretende alcanzar, que evalúe con claridad y objetividad la situación de la institución, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno que afectan los resultados, definiendo el cómo es decir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

CAPITULO 7

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

7.1 Introducción:

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

Los directores, docentes y alumnos son quienes le dan vida y estilo propio: son quienes deben garantizar el logro del desarrollo escolar con calidad y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y luego de analizados los resultados que proporcionan las encuestas acerca de la Administración escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo, se instituye que existen puntos nodales que proporcionan las medidas suficientes y las pautas necesarias para poder fijar el rumbo y propuesta correspondiente que debe tomar el presente trabajo.

De lo anterior planteamiento se deduce:

El personal encargado de dirigir una estancia educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de la educación, está obligado a emplear diversas técnicas administrativas para liderar y optimizar el control interno de la institución.

La administración –tradicional- de las instituciones está basada en el cumplimiento de los reglamentos, lineamientos generales y de las innovaciones que se puedan aplicar para mejorar el éxito del desarrollo educativo de calidad.

En la pregunta número 3 planteada a los Directores de: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia. ¿Conoce cuáles son las funciones de la administración escolar? Respondieron que dentro de la

administración tiene importancia el proceso de planificación, ya que es el que da el sentido al comportamiento administrativo de la organización. Donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la escuela.

Las tareas administrativas de la escuela se deben de dar en tres procesos después de la planeación; organización, dirección y evaluación.

Planeamiento considerado como un proceso mediante el cual las Instituciones Educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: Reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control. El Coordinador Técnico Administrativo manifestó que el proceso administrativo cuando se conoce y se aplica de manera adecuada trae resultados positivos que benefician el desarrollo educativo de los estudiantes, por ende el desarrollo de la comunidad.

En la pregunta número 5 aplicada a los directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

- ¿La autonomía y responsabilidad, son parte de la Administración Escolar? Responden que una administración escolar efectiva exige la implementación del binomio autonomía-responsabilidad, tanto por parte del proceso administrativo como de los actores del mismo.

En este proceso no se debe olvidar que la administración escolar es, en última instancia, la responsable del funcionamiento del sistema educativo. A ella le corresponde tomar la iniciativa, aproximándose a la realidad de los centros buscando respuestas a su situación diferencial. Los centros escolares, como organizaciones inteligentes que son, identificarán

sus puntos fuertes y aciertos, a la vez que sus deficiencias y errores, siendo éste un paso decisivo para avanzar en el terreno de la calidad.

El Coordinador Técnico Administrativo considera que la autonomía y la responsabilidad son elementos inherentes a un proceso de administración escolar que no se pueden descuidar en ningún momento, ya que de ellos depende el desarrollo educativo con calidad, es por ello importante formar a los directores y docentes para tener mejor comprensión acerca de la autonomía y la responsabilidad en el proceso.

En la pregunta número 6 aplicada a los directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

- ¿Identifica los fines del Desarrollo Educativo? Respondieron que los fines se formulan en término de capacidades; entendiendo por capacidad el potencial o la aptitud que posee una persona para llegar a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, es decir, las posibilidades que cada ser humano tiene, que puede desarrollar y que llevan a permitir realizar, de forma permanente y por sí solo, aprendizajes nuevos.

En consecuencia, un sistema educativo que opta, en el planteamiento de sus fines, por un desarrollo de capacidades está proponiendo la construcción de un aprendizaje significativo: que parte siempre de desarrollo del alumno, que modifica, recrea y enriquece, de forma activa y progresiva, su estructura cognitiva y que se marca como meta prioritaria el que dicho estudiante sea capaz de aprender a aprender, es decir el facultarle para realizar permanentemente nuevos aprendizajes significativos por sí solo.

El Coordinador Técnico Administrativo hace hincapié en el desarrollo de todas las capacidades básicas que intervienen en esa visión integral del desarrollo humano en el que la institución educativa se sitúa.

En la pregunta número 10 aplicada a directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilía y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilía, departamento de Quetzaltenango.

- ¿Es de impacto la Administración, en el Desarrollo Educativo? Respondieron que la administración educativa se define con acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la institución, mientras que la administración docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico.

El Coordinador Técnico Administrativo manifestó que el impacto en el desarrollo educativo opina que la administración escolar debe ser considerada con las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

7.2 Comprobación de la hipótesis

En los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilía y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilía, departamento de Quetzaltenango, se llevó a cabo la investigación, en la que se plantea la siguiente hipótesis.

¿Incide la administración escolar en el desarrollo educativo?

Al haber analizado los cuestionarios que se aplicaron a la unidad de análisis concretamente a los directores y Coordinador Técnico Administrativo se puede concluir que:

Se establece que la administración escolar incide en el desarrollo educativo.

Esto debido a que:

La Administración Educativa garantiza el adecuado desempeño de algunas funciones, tales como las decisiones de política educativa que afectan al conjunto del sistema y a la planificación general de la enseñanza, así como el desarrollo de la investigación educativa, la ordenación general y perfeccionamiento de los docentes.

Todo el proceso administrativo promueve equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea educativa, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

El director y los docentes son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad.

La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo planificado, organizado, dirigido, ejecutado y evaluado como un proceso sistemático para conducir el desarrollo educativo con calidad.

CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de investigación acerca de La Administración Escolar y su impacto en el Desarrollo Educativo, estudio realizado en el Municipio de Sibilia, Departamento de Quetzaltenango en los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango, se presentan las conclusiones siguientes:

1. Los recursos materiales y humanos deben ponerse al servicio de los grandes fines de la administración escolar para realizar un desarrollo educativo de calidad, coordinando a nivel local las estructuras básicas organizacionales a través de las cuales se administra la educación en nuestro país.
2. El propósito de la administración escolar responde por lo general a los objetivos trazados en cada nivel educativo donde se lleva a cabo; con las especificidades de cada estructura y funciones que les corresponden, con la finalidad de realizar un desarrollo educativo de calidad.
3. Las funciones de la administración escolar que se deben considerar para realizar un desarrollo educativo de calidad son la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación, en la que tanto directores, docentes, estudiantes y padres de familia juegan un rol importante y clave para el desarrollo efectivo del mismo.
4. Los principales actores de la administración escolar son el director y docentes de los establecimientos, pues en ellos recae la responsabilidad de conducir el desarrollo educativo, aunque esto no exime de responsabilidad a los estudiantes y padres de familia para lograr un rendimiento académico alto en los estudiantes.
5. La administración escolar favorece la autonomía de los centros de la forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados; además se debe dar

el proceso con responsabilidad en cada una de las acciones que se ejecuten para obtener resultados óptimos.

6. Los fines del Desarrollo Educativo deben ser enfocados hacia el desarrollo de capacidades en los estudiantes, que le permitan incorporarse al sector laboral profesional con éxito, lo que trae desarrollo a las familias y por ende a la comunidad.
7. El aprendizaje requiere del desarrollo de habilidades como la observación, análisis, síntesis para lograr un pensamiento crítico, el que de acuerdo al nivel que se alcance será el que determinará el éxito o fracaso del desarrollo educativo.
8. El rol del estudiante es el de construir su propio aprendizaje, para lo que debe desarrollar habilidades que le permitan alcanzar las competencias trazadas en el desarrollo educativo, además de la responsabilidad e interés que deben presentar para su propia formación.
9. El docente debe ser una guía o mediador del aprendizaje, provocando conflictos cognitivos que los estudiantes puedan resolver utilizando las herramientas proporcionadas durante el desarrollo educativo.
10. La administración educativa es importante para desarrollar el proceso educativo para alcanzar la calidad en el rendimiento económico de los estudiantes.

BIBLIOGRAFIA

Barcos, R. (2008) Gestión Administrativa. Buenos Aires: Unesco.

Barcos, R. (2008) Liderazgo . Buenos Aires: Unesco.

Fiszer, J.(2010).Construyendo el aprendizaje. Buenos Aires: Unesco.

González, Clara. (2010). Retos de la Administración Educativa. España. Santos.

Hernández, Andrés. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. Madrid. Santos.

Salas, E. (2003) La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica. Costa Rica: Ciudad Universitaria Rod

Ortega, E. (2010). Aprender a aprender una competencia básica entre las básicas. España. Santos.

Pont, Batriz.(2010). Mejorar el liderazgo escolar. Estados Unidos: OCD.

CAPITULO 8

PROPUESTA

FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

8.1 Introducción:

En base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo que se realizó, en esta investigación se presenta una propuesta para fortalecer las funciones de la administración escolar, dirigida a los directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango, y el Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango; con la finalidad de colaborar en el alcance un desarrollo educativo de calidad que impacte en el rendimiento de los estudiantes que se atienden en los establecimientos.

Administración Escolar es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todas las funciones planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

8.2 Justificación.

La administración escolar implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humano y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo

colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Justamente, quien logra una administración escolar efectiva, de éxito, tiene amplias habilidades directivas que incluso pueda desarrollar una gama de dinámicas e implementa entre su población docente y no docente una administración escolar que realiza un desarrollo educativo efectivo.

8.3 Planteamiento del problema.

Fortalecer a los directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango, y al Coordinador Técnico Administrativo del nivel medio del municipio de Sibilia, del departamento de Quetzaltenango, en las funciones de la administración escolar.

En la Administración Escolar son importantes los procesos de planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

8.4 Objetivos.

a) General.

Fortalecer a los Directores y Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del municipio de Sibilia, en las funciones de la administración, para llevar a cabo el desarrollo educativo adecuado.

Específicos

- Identificar las funciones de la administración.
- Fortalecer a los docentes a cerca de las funciones de la administración escolar.

8.5 Resultados

Los directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango, y el Coordinador Técnico Administrativo del nivel medio del municipio de Sibilia:

Implementan las funciones de la administración escolar para alcanzar un desarrollo educativo efectivo.

8.6 Acciones

- a) Elaborar un documento base con la finalidad de orientar a los docentes acerca de la administración escolar.
- b) Imprimir el documento.

Realizar un taller de formación a directores de los Institutos: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, departamento de Quetzaltenango.

- c) y Coordinador Técnico Administrativo

8.7 Metodología

Activa, participativa y la evaluación se realizará al final reflexionando a cerca de los temas que se traten, con la finalidad de llegar a conclusiones que apoyen a una realizar una administración escolar adecuada.

8.8 Cronograma.

Cuadro No. 46

No.	ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de Tesis a la asesora Licenciada Rosa Martínez.								
2	Solicitud al director del establecimiento para que autorice un taller de formación acerca de las funciones de la administración escolar.								
3	Impresión del documento de apoyo								
4	Preparación de materiales para la realización del taller.								
5	Realización del taller.								

8.9 Responsables

Estudiante de Licenciatura en Ciencias de la Educación con orientación en Proyectos Educativos, Juan Francisco de León Arreaga.

8.10 Recursos

- a) Documento de apoyo.
- b) De reciclaje y estructurados.
- c) Talento humano.

8.11 Presupuesto

Reproducción del documento	Q75.00
Refrigerio	Q200.00
Papelógrafos, marcadores, maskin tape	<u>Q 25.00</u>
Total	Q300.00

8.12 Evaluación

Participación activa al finalizar el taller de formación se hará una ronda de reflexión para llegar a conclusiones finales.

MATERIAL DE LA PROPUESTA

FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

Desde finales de los años '80 y en los '90 se ha producido un marcado clivaje en los análisis sobre la educación. La preocupación ha dejado de estar centrada exclusivamente en el acceso y la extensión de los servicios para, sin dejar de lado lo anterior, centrarse en los contenidos de los sistemas educativos, en lo que ocurre al interior de ellos, en la calidad de los procesos de enseñanza.

Existe un consenso creciente acerca de que es necesario, no sólo que todos los niños asistan a una escuela sino, además, que esa escuela incorpore efectivamente los conocimientos y competencias necesarios para desempeñarse y participar en la sociedad en la que viven.

1) El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa

Es así que el concepto de calidad ha pasado a estar en el primer plano de la agenda educativa y a cobrar una mayor atención por parte de los actores políticos, sociales y económicos. En ese sentido, se puede afirmar que de la misma manera que la utopía de la universalización de la escuela primaria de fines del siglo XIX fue la base sobre la que se construyeron los sistemas educativos de la región a lo largo del siglo XX, sobre el final de éste parecen estar dadas las condiciones para el surgimiento de una nueva utopía, la de brindar una educación de calidad en condiciones de equidad, utopía que podría constituirse en la idea-fuerza aglutinadora de los consensos sociales y políticos indispensables para el desarrollo de nuestros sistemas educativos en el próximo siglo.

2) Distintos enfoques de la calidad

El significado atribuido a la expresión «calidad de la educación» incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

Un primer sentido del concepto es el que surge por oposición a los fenómenos de vaciamiento anteriormente anotados. En este sentido la calidad es entendida como «**eficacia**»: una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender -aquello que está establecido en los planes y programas curriculares- al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementario del anterior, está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «**relevancia**» en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona -intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad -el político, el económico, el social-. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los «**procesos**» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

Obviamente las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de construir un sistema de evaluación de la calidad de la educación.

La puesta en primer plano del problema de la calidad de los aprendizajes torna absolutamente insuficientes los indicadores tradicionalmente empleados para evaluar el desempeño de los sistemas educativos: evolución de la matrícula, cobertura, repetición, deserción, etc. Dichos

indicadores respondían al supuesto implícito de que dentro de la escuela se aprendía, supuesto que ha dejado de tener vigencia.

En el pasado se presuponía la calidad de la enseñanza y el aprendizaje dentro del sistema. Se presuponía que éstos básicamente ocurrían dentro del sistema y efectivamente así era. Se daba por sentado que más años de escolaridad tenían necesariamente como consecuencia ciudadanos mejor preparados y recursos humanos más calificados y productivos. Del mismo modo, en el plano político se postulaba que más años de educación significarían más democracia y participación ciudadana. El sistema educativo era una suerte de «caja negra»: lo que sucedía en su interior no era objeto de análisis, bastaba con preocuparse de que la población accediera.

En el presente la preocupación central ya no es únicamente cuántos y en qué proporción asisten sino quiénes aprenden en las escuelas, qué aprenden y en qué condiciones aprenden.

En este contexto un sistema de evaluación de la calidad que provea de información sistemática acerca de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes adquiere una importancia estratégica vital: un sistema que, a partir de la definición de cuáles son los conocimientos y capacidades cognitivas básicas que todo alumno debería haber desarrollado al cabo de ciertos ciclos de enseñanza formal, tenga como eje la producción de información sobre el grado en que dichos aprendizajes han sido logrados.

Si se asume que de la calidad de la formación de las personas dependen en buena medida las posibilidades de desarrollo económico y social de un país, si se asume que existe una marcada pérdida de centralidad del acceso al conocimiento como función primordial de los sistemas educativos, si se asume el desafío de que éstos no queden relegados a un rol de guarderías que cuidan de los niños y jóvenes mientras sus padres trabajan, si se asume que para los sectores más desfavorecidos de la sociedad las escuelas no deben reducirse a ser un espacio de asistencia social al que se recurre únicamente en busca de alimentación o atención sanitaria; si se asumen estas premisas, entonces un sistema nacional de evaluación que produzca información acerca de los

aprendizajes efectivamente incorporados por los alumnos en su paso por el sistema educativo adquiere una importancia estratégica central para la política educativa.

3) Un desafío crucial para mejorar la calidad: la reforma de la gestión educativa

El propósito de brindar una educación de calidad a contingentes sociales cada vez más amplios implica, necesaria e inevitablemente, asumir el desafío de reformar sustancialmente la organización y la gestión de los sistemas educativos. Junto con el tema de la calidad, la gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación. Existe una conciencia creciente en torno a que la reforma de la educación no puede reducirse, como ha sucedido con demasiada frecuencia, a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que es necesario procesar una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos. De no encararse adecuadamente este desafío, difícilmente pueden los sistemas de enseñanza salir de su situación de crisis de larga duración e ingresar en un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad.

En términos generales es posible afirmar que los sistemas educativos se constituyeron originalmente sobre la base de un modelo de organización fuertemente centralizado, con una importante concentración de las decisiones de todo tipo en las instancias centrales de conducción y con una propuesta curricular homogénea y poco diversificada. Estas características respondieron a condiciones sociales y culturales vigentes un siglo atrás, pero han dejado de ser adecuadas en el presente. En efecto, a lo largo de este siglo se ha producido un conjunto de modificaciones sustanciales en las condiciones sociales de funcionamiento de los sistemas educativos, que reclaman modificaciones también sustanciales en las formas de organización y gestión de los mismos.

Ante la situación de crisis de la gestión educativa la discusión alternativa suele centrarse en falsas antinomias tales como «centralización vs. descentralización» o «gestión pública vs. gestión privada». Al respecto cabe señalar que la solución resulta ser más compleja que dichas

formulaciones y que ninguna de esas alternativas garantiza por sí misma la mejora de la gestión, la calidad y la equidad en los sistemas de enseñanza. En ese sentido, la construcción de nuevas modalidades de gestión educativa es una tarea ardua y compleja, para la que no existen recetas universalmente válidas, ya que depende fuertemente de las condiciones concretas de cada sociedad y de cada sistema educativo. Sin embargo, la revisión de la literatura sobre el tema permite identificar los principales problemas que enfrenta hoy la conducción de los sistemas educativos y señalar algunas prioridades estratégicas para la construcción de una gestión educativa orientada a mejorar la calidad.

3.1. Descentralización y fortalecimiento de la capacidad de gestión de las unidades del sistema

La primera modificación sustancial que se ha producido en las condiciones sociales de funcionamiento de los sistemas educativos radica en el hecho de la masificación. Como consecuencia de ella, los sistemas han crecido en tamaño, medido en cantidad de alumnos, establecimientos y docentes, lo que trae aparejado un problema de escala. Para cualquier organización de gran tamaño, que debe diariamente prestar un servicio a varios millones de personas, se hace imprescindible contar con instancias intermedias con una alta capacidad para procesar información y tomar decisiones pertinentes.

En ese sentido cabe afirmar que ya no es posible gobernar centralmente todos los aspectos de la vida de los sistemas educativos -lo que no significa carecer de conducción central-. Ello es así en cualquier sistema de grandes dimensiones donde las instancias centrales rápidamente se «saturan» y no pueden manejar toda la información necesaria y con la velocidad suficiente como para responder adecuadamente a las múltiples necesidades y problemas que se producen en las diversas zonas del sistema.

Pero además, la masificación no sólo supone mayor cantidad de alumnos sino nuevos alumnos - nuevos tipos socioculturales de destinatarios- y, por lo tanto, diversificación de las realidades sociales y culturales en las que el sistema debe operar. Ello tiene como consecuencia una

compleja ecuación en la que, por un lado, se debe brindar una formación básica homogénea y una base común de conocimientos y valores que permita a los educandos reconocerse como formando parte de una comunidad nacional, que garantice la equidad y que contribuya a la construcción de una sociedad democrática.

Por otro lado, el sistema debe poder desarrollar cierta variedad y diversificación de propuestas que le permitan valorar y dar cabida a la diversidad de «puntos de partida» sociales y culturales, atender a la creciente diversidad de intereses y demandas de formación de los alumnos individualmente considerados, así como desarrollar estrategias diferenciales que le permitan discriminar positivamente a quienes por su situación económica y social de origen se encuentran en desventaja en lo que refiere al dominio de las capacidades cognitivas indispensables para el aprendizaje en la escuela.

Obviamente, los mecanismos de organización y gestión idóneos para atender a una población escolar relativamente más homogénea, como lo era la atendida en las primeras etapas del desarrollo del sistema, no son los mismos que se requieren para resolver la mencionada ecuación en las actuales circunstancias.

A lo anterior se agrega el hecho de que el entorno cultural, científico y tecnológico se ha transformado también de forma sustancial tornándose altamente dinámico y cambiante, en contraste con la situación imperante algunas décadas atrás, en que los cambios en el conocimiento y la tecnología eran relativamente más pausados. El conocimiento se torna cada vez más dinámico, vasto e inabarcable, lo cual torna inviable la pretensión típicamente escolar - heredada de la edad media- de establecer un currículum que dé cuenta de la totalidad del conocimiento humano.

De la situación descrita se desprende la necesidad de aplicar un doble movimiento, a la vez descentralizador y rearticulador, en el rol desempeñado por las instancias centrales encargadas de la conducción del sistema.

Ante todo aparece como imprescindible llevar adelante procesos de descentralización que impliquen acercar la toma de decisiones a los lugares en que se desarrollan las acciones, sobre todo en aspectos de carácter administrativo, curricular y pedagógico. De este modo se incrementa la capacidad del sistema de responder a las demandas del entorno, se diversifican las propuestas educativas, se abre un importante campo a la experimentación e innovación educativas y se crean las condiciones para un incremento del compromiso de los actores con los resultados de la acción educativa. Ello implica asumir la necesidad de mayor flexibilidad y dinamismo en los currículos, así como una exigencia de mayor diversificación de la oferta de formaciones posibles.

En las dos últimas décadas se han llevado adelante procesos de descentralización educativa en la mayor parte de los países de la región. Bajo esa denominación han ocurrido diversos procesos que básicamente han consistido en el traspaso de funciones administrativas, curriculares y/o económicas (en diversas combinaciones) desde los Ministerios de Educación nacionales a gobiernos regionales o municipales. Los estudios e investigaciones indican que no necesariamente los resultados han sido los esperados. En muchos casos se ha constatado que se produce un fenómeno de re-centralización en los niveles descentralizados, es decir, se ha reproducido la estructura centralizada a escala local.

En relación con este problema cabe señalar que uno de los objetivos estratégicos centrales de los procesos de descentralización es **el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las unidades del sistema -los centros de enseñanza- y el incremento de su responsabilidad por la calidad de la enseñanza que en ellos se imparte**. En otras palabras, es necesario hacer de los centros educativos instituciones más responsables de su propio funcionamiento y de los resultados de su desempeño institucional.

De lo que se trata es de promover y desarrollar la capacidad de los establecimientos educativos para hacerse cargo de los problemas a los que cotidianamente se enfrentan. En la actualidad quienes se desempeñan como docentes y directores constatan día a día el fracaso de la enseñanza pero no tienen los medios -medios en sentido material pero también entendido como capacitación y potestades de decisión- para hacerse cargo de él y buscar los caminos para superarlo.

El resultado es la «notificación» a las instancias superiores, la dilución de las responsabilidades y un creciente sentimiento de escepticismo y frustración. Resulta entonces necesario idear un conjunto de políticas dirigidas, **a la vez, a posibilitar y exigir** que sean los propios centros de enseñanza y quienes en ellos se desempeñan, los responsables de crear, a partir de su propia experiencia y práctica cotidianas, los proyectos de cambio y mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

En este punto conviene alertar que lo anterior no se logra simplemente «reglamentando» la responsabilidad, «decretando» el traspaso de potestades y exigiendo su cumplimiento. El problema no pasa únicamente por modificaciones en la normativa. Es imprescindible crear las condiciones para que dicha asunción de responsabilidad sea posible, lo que implica capacitación, apoyo técnico, autonomía, mayor dotación y mejores condiciones de trabajo para el personal, etc.

3.2. Redefinición y fortalecimiento del rol de las instancias centrales de conducción del sistema educativo

Simultáneamente, es imprescindible señalar los riesgos de cualquier proceso de descentralización y diferenciación que no vaya acompañado de unos procesos simultáneos de fortalecimiento del rol de coordinación y articulación por parte de las instancias centrales del sistema -tanto nacionales como regionales.

En primer lugar, es evidente que las comunidades que a priori se encuentran en una situación sociocultural más desfavorecida, son las que estarán en peores condiciones para hacer uso de los espacios para una mayor autonomía y diversificación de las propuestas educativas. En ese sentido, se corre el riesgo de favorecer los procesos de segmentación interna del sistema, aumentando las distancias en las posibilidades de acceso al conocimiento por parte de los diversos sectores sociales, incrementando así la calidad para algunos al costo de la equidad.

En segundo lugar, existe el riesgo de que la diferenciación lleve a la excesiva fragmentación del sistema educativo y a la pérdida de su función esencial de construir en los ciudadanos las bases de la integración nacional.

En tercer lugar, y en estrecha relación con lo anterior, nada garantiza que la gestión fortalecida de los centros de enseñanza se oriente hacia el mejoramiento de la calidad entendida como jerarquización de la función de distribución de conocimiento socialmente válido. Por un lado, porque es factible que se privilegien otras lógicas, por ejemplo de carácter afectivo o de formación en valores.

Por otro lado, porque muchas veces en el afán de innovación se adoptan modas pedagógicas que conllevan implícitamente una desvalorización del conocimiento o que, por haber sido producidas en los países centrales, resultan desestructuradoras de las prácticas pedagógicas concretas cuando se las transfiere acríticamente a otros contextos sociales. Finalmente, porque suele suceder que, en el afán de incorporar todas las demandas que la sociedad y las familias hacen al curriculum, se pierde de vista cuáles son los aprendizajes básicos que es necesario fortalecer y garantizar antes de incorporar nuevos contenidos y actividades curriculares.

De lo anterior se desprende la necesidad imperiosa, según se señaló un poco más arriba, de que los procesos de descentralización vayan acompañados de un movimiento rearticulador del sistema, lo que implica fortalecer ciertas funciones propias de la conducción central, en particular la de orientar globalmente las políticas educativas, generando los imprescindibles acuerdos sociales y políticos en torno al objetivo de la calidad y a los significados básicos del concepto. Al respecto cabe señalar que el mejoramiento de la gestión y de la calidad educativa no es un problema de carácter únicamente técnico sino que requiere, como condición de posibilidad, un conjunto de consensos mínimos en los actores involucrados en la tarea educativa.

En ese sentido, corresponde a las instancias de conducción del sistema articular la definición de los conocimientos y capacidades cognitivas básicas que todo educando debe haber alcanzado al culminar ciertos ciclos de aprendizaje y garantizar su logro homogéneo por parte de toda la

población, para lo cual se deberán diseñar y poner en marcha políticas específicas de compensación y discriminación positiva focalizadas en la atención a los sectores sociales más vulnerables, orientando hacia ellos mayores recursos y apoyo técnico.

3.3. Producción y difusión de información sobre el desempeño del sistema

La gran mayoría de las propuestas de mejoramiento de la calidad y la gestión educativas incluyen la producción de información relevante sobre el desempeño del sistema -en particular sobre los aprendizajes alcanzados por los alumnos- como uno de sus elementos principales.

En tal sentido, puede afirmarse que la construcción de un sistema nacional de evaluación constituye un instrumento central para habilitar una estrategia de mejora de la gestión y la calidad educativas. En la medida en que la información es uno de los principales recursos de poder en las sociedades contemporáneas, la producción y difusión de información relevante sobre el desempeño del sistema educativo es una manera de apostar a la participación y compromiso con la educación del conjunto de los actores involucrados en ella. Implica, además, apostar a incrementar la capacidad de aprendizaje del propio sistema en todos sus niveles: capacidad para saber qué está sucediendo, para innovar y desarrollar estrategias alternativas, y para evaluar sistemáticamente sus resultados.

1. El sistema nacional de evaluación como instrumento estratégico para el mejoramiento de la gestión y la calidad de la educación

4.1. Las dificultades de la retroalimentación en los sistemas educativos

Para todo sistema u organización social resulta vital contar con información permanente y pertinente sobre su desempeño y resultados. Ello permite al sistema introducir modificaciones en su modo de operar y reorientar adecuadamente sus acciones. En términos de teoría de sistemas a este fenómeno se lo denomina retroalimentación.

Uno de los problemas centrales de los sistemas de enseñanza, consustancial a la naturaleza misma de la actividad educativa -dado que, como es obvio, no es lo mismo producir bienes que formar personas-, es la dificultad para contar con información pertinente sobre los avances y carencias en la acción del sistema, tanto en relación al logro de sus objetivos como a la adecuación de éstos a los requerimientos de los individuos y de la sociedad.

Ello determina que el deterioro de los sistemas educativos no sea percibido en forma inmediata, por lo cual pueden funcionar durante largo tiempo con un alto nivel de desvinculación de sus finalidades básicas y de las necesidades sociales. En la medida en que hay un vacío de información pertinente sobre su desempeño, los sistemas educacionales en cierta forma escapan de los controles externos por parte de los usuarios y no «rinden cuentas» ante nadie, lo cual permite que su rumbo se determine fundamentalmente en función de los intereses y lógicas corporativas internas. Por ejemplo, no es raro que muchas decisiones curriculares se tomen atendiendo más a la defensa que los profesores hacen de la carga horaria de su asignatura que al derecho de los jóvenes a la actualización del currículum.

Como se destacó anteriormente, los indicadores tradicionalmente empleados como retroalimentación sobre el desempeño del sistema -matrícula, repetición, deserción, etc.- proveen de información que en el presente resulta absolutamente insuficiente para orientar la toma de decisiones y la definición de políticas. Apenas permiten saber si el sistema se está expandiendo en tal o cual nivel o área geográfica y dónde los alumnos presentan mayores dificultades para avanzar en el sistema.

Por otra parte, dicha información considerada aisladamente, puede llevar a ciertas formas de autoengaño: las autoridades educativas y la sociedad civil y política quedan satisfechas porque el servicio se expande. Pero el sistema carece de información sobre el grado en que está alcanzando sus objetivos específicos y cumpliendo con su contrato fundacional con la sociedad: que los niños y adolescentes, en determinados períodos de tiempo, desarrollen ciertas capacidades cognitivas e incorporen ciertos conocimientos y valores considerados relevantes para su desempeño en la

sociedad y para su desarrollo como seres humanos. Como es obvio, en el presente el deterioro de los sistemas educativos está alcanzando un nivel tal que se hace cada vez más visible para todos.

4.2. La práctica de la evaluación en los sistemas educativos

En este punto cabe detenerse en una serie de consideraciones sobre la evaluación en los sistemas educativos. Además de la información sobre matrícula, repetición y deserción, la única forma de evaluación que se practica en la mayoría de los sistemas educativos de la región es la que efectúa el docente sobre el desempeño de sus alumnos. Existen también evaluaciones del desempeño de los docentes por parte de inspectores o supervisores, que suelen ser sumamente esporádicas y, o bien tienen el carácter de un trámite administrativo, o bien se reducen a un conjunto de recomendaciones de carácter artesanal por parte del supervisor al docente si bien es justo reconocer que pueden existir excepciones, esta suele ser la práctica corriente.

Lo que interesa destacar en este lugar es que los sistemas educativos continúan operando sobre el supuesto de que la evaluación del rendimiento individual de los alumnos, realizada por los docentes, se efectúa a partir de criterios y modalidades homogéneos. Si esto fuera así, sería válido asumir la repetición y aún las calificaciones de los alumnos, como indicadores de los niveles de aprendizaje alcanzados y, por lo tanto, del logro de los objetivos del sistema. Probablemente el supuesto anterior se cumplía, dentro de márgenes razonables, en las etapas iniciales del desarrollo de nuestros sistemas de enseñanza, cuando éstos aún no se habían masificado, por lo que tanto el alumnado como el cuerpo docente tenían una composición relativamente más homogénea.

Con la masificación de los sistemas educativos dicho supuesto ha dejado de cumplirse radicalmente. En la medida en que el sistema enseña con un cuerpo docente de formación muy heterogénea y que enseña a un alumnado de extracción sociocultural también muy heterogénea, inevitablemente las evaluaciones del rendimiento individual obedecen a criterios y niveles de exigencia también diversos. La alta heterogeneidad de las evaluaciones efectuadas por los docentes obedece simultáneamente a múltiples razones:

- a) Es bastante común que los docentes empleen las calificaciones no sólo para evaluar el rendimiento del alumno sino, además, como instrumento de control disciplinario, calificando con una nota más alta a alumnos cuya conducta en clase consideran adecuada y que apliquen calificaciones más bajas a aquellos alumnos cuyo comportamiento perturba el clima en el aula.
- b) Del mismo modo, muchos docentes utilizan la calificación para estimular el esfuerzo realizado por alumnos con mayores dificultades, independientemente de los logros alcanzados. Sin poner en tela de juicio la legitimidad pedagógica de tal procedimiento, lo que interesa destacar es que la evaluación realizada por el docente a través de la calificación no refleja necesariamente los niveles de aprendizaje alcanzados por los alumnos.
- c) Por otra parte, los procedimientos empleados para la evaluación no siempre son sistemáticos. En general predomina la evaluación del tipo «juicio de experto», llevada adelante mediante procedimientos artesanales.
- d) A ello se agrega el alto grado de generalidad que suele caracterizar a los objetivos programáticos y la inexistencia de metas de aprendizaje claramente definidas en términos de competencias cognitivas a desarrollar y susceptibles de ser evaluadas.
- e) Finalmente, cabe destacar de manera especial que, en general, se produce un fenómeno de adecuación de los niveles de exigencia académica a las características socioculturales de la población atendida. Cuando el docente percibe que sus alumnos, debido a su situación socioeconómica y cultural, mayoritariamente no logran alcanzar ciertas metas de aprendizaje, opta por ser menos exigente, permitiendo la promoción para evitar una probable deserción.

Como consecuencia de lo anterior, el sistema educativo adquiere una gran opacidad para los alumnos y sus familias, en la medida en que carecen de señales claras acerca de sus reales conocimientos y capacidades, así como acerca de sus carencias. De esta manera el sistema suele alimentar falsas expectativas e ilusiones acerca de la formación adquirida y de las potencialidades reales para el desempeño posterior, tanto en el plano académico como en el laboral. Alumnos y familias legítimamente creen que los primeros se encuentran adecuadamente capacitados, en la medida en que han ido avanzando con calificaciones de suficiencia -salvo en los estratos de mayor nivel sociocultural, que son los que cuentan con mayores posibilidades de percibir el deterioro en la formación recibida por sus hijos-.

En función de estas falsas señales, la población se desplaza masivamente hacia los niveles superiores del sistema, que empiezan a recibir una población estudiantil que carece de los instrumentos indispensables para desempeñarse en ella, decayendo la calidad general de la educación superior.

La puesta en práctica de evaluaciones nacionales de aprendizajes da mayor «transparencia» al sistema educativo, haciendo «visible» para docentes, alumnos y familias el vaciamiento de conocimientos en ciertos sectores del sistema, en la medida en que todos los actores contarían con señales y puntos de referencia más claros. Permite, asimismo, transformar la demanda por expansión en demanda por calidad.

4.3. El rol estratégico de un sistema nacional de evaluación

Un sistema nacional de evaluación que proporciona en forma periódica información comparable sobre los aprendizajes alcanzados por los educandos en todo el país -pero no sólo sobre los aprendizajes sino, además, acerca de las características socioculturales de la población atendida y acerca del contexto institucional en el que se desarrolla su escolarización, aspectos estos sobre los que se profundizará más adelante en el texto-, tiene los siguientes efectos en la mejora de la gestión y la calidad de la enseñanza:

- a) Aporta a las instancias nacionales y jurisdiccionales de conducción del sistema educativo una base de información imprescindible como instrumento para el diseño de políticas confiables de mejoramiento. Permite saber en qué medida los aprendizajes considerados primordiales son logrados en grado satisfactorio y cuáles es necesario reforzar. Pero, sobre todo, permite identificar las áreas o conjuntos de establecimientos que están atendiendo a la población más desfavorecida y/o alcanzando los peores niveles académicos y diseñar estrategias focalizadas de intervención compensatoria, brindando a dichos establecimientos mayores recursos, apoyo técnico-pedagógico, material didáctico, etc. De esta manera es posible evitar o atenuar los riesgos de la descentralización, anteriormente explicados, evitando una excesiva segmentación del sistema educativo nacional. Se cuenta, además, con un instrumento sumamente útil para lograr una asignación más equitativa y racional de los recursos.
- b) La devolución de información sobre el desempeño de los alumnos tiene un papel clave para fortalecer la responsabilidad institucional por los resultados de la gestión de las unidades escolares. Cada centro de enseñanza puede saber en qué situación se encuentran sus estudiantes en relación al resto de los establecimientos de su zona y a los del resto del país. A cada establecimiento le corresponde profundizar en la investigación de las causas y explicaciones de los resultados obtenidos, evaluando así su propia acción educativa y definiendo las acciones o proyectos de mejoramiento que se consideren pertinentes.
- c) En el mismo sentido, la devolución de la información acerca de los resultados de los alumnos a los profesores y maestros contribuye a mejorar el ejercicio profesional. Los docentes pueden contar con mejor retroalimentación sobre los resultados de su acción pedagógica y estarían en mejores condiciones para ensayar nuevas estrategias didácticas en procura de mejorar el aprendizaje de los alumnos. Tienen, además, un valioso punto de referencia para su evaluación del desempeño individual de sus alumnos.

- d) Un papel no menos trascendente en la mejora de la gestión y la calidad del sistema educativo radica en la entrega de la información a las familias de los estudiantes y a la sociedad en su conjunto. Ello permite elevar considerablemente las posibilidades de participación de las familias, incrementar su capacidad de control del desempeño del sistema y efectivizar una demanda más activa respecto a la calidad de la formación que se brinda a sus hijos.
- f) Finalmente, la presentación de la información a la sociedad en general, al sistema político y al mundo académico, permite colocar el tema de la calidad de la educación en el centro de la agenda social, propicia el debate sobre las finalidades sociales esenciales atribuidas al sistema educativo y facilita la construcción de los consensos sociales indispensables para sostener un proceso de mejoramiento de la calidad del sistema educativo en el largo plazo.