

Estilos de gestión de los directores de centros educativos de la Educación Escolar Básica de la ciudad de Luque en el año 2020

Management styles of the principals of educational centers of the Basic School Education of the city of Luque in the year 2020

*Eva Malvina Borja Von Schmeling*¹ - *Hugo Daniel Yahari*²

DOI: <https://doi.org/10.5377/ce.v9i1.14566>

Recepción: 30-10-2021 / Aceptación: 08-12-2021

Resumen

Los procesos en la organización y manejo de los centros educativos se materializan a través de modelos de gestión con un enfoque abierto, flexible y participativo, respondiendo a las necesidades que la situación educativa requiera. El presente estudio traza como objetivo determinar los estilos de gestión de directivos en centros educativos de la ciudad de Luque República del Paraguay, durante el periodo 2020.

A los efectos de conocer el perfil de estos gerentes educativos, se apunta a identificar las principales funciones desempeñadas, como así también especificar cuáles son los factores condicionantes que influyen en la gestión. Se desarrolla una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa, no experimental, de corte transversal y alcance temporal.

En un primer momento se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema abordado; posteriormente se ha procedido a generar una encuesta para su consecuente aplicación a 63 directores, de manera a obtener los resultados que permitieron el análisis y la interpretación de estos. Como principal hallazgo se resalta que la mayoría son Directores Ganadores de Concurso, en especial mujeres que incursan en la carrera profesional. De esta manera se ha podido validar la hipótesis planteada inicialmente, pues los Directores de Centros educativos propician estilos de gestión y liderazgo participativo centrados en acciones concretas para mejorar la gestión educativa.

Palabras clave: Gestión educativa, directores, factores condicionantes, funciones.

Abstract

The processes in the organization and management of educational centers materialize through management models with an open, flexible and participatory approach, responding to the needs that the educational situation requires. The objective of this study is to determine the management styles of managers in educational centers in the city of Luque, Republic of Paraguay, during the period 2020.

In order to know the profile of these educational managers, it aims to identify the main functions performed, as well as specify what are the conditioning factors that influence management. A descriptive, quantitative, non-experimental, cross-sectional and temporal scope research is developed.

First, a bibliographic review is carried out on the topic addressed; Subsequently, a survey has been generated for its consequent application to 63 principals, in order to obtain the results that allowed the analysis and interpretation of these. As a main finding, it is highlighted that the majority are Contest Winning Principals, especially women who enter the professional career. In this way, it has been possible to validate the hypothesis initially raised, since the Principals of Educational Centers favor styles of management and participatory leadership focused on concrete actions to improve educational management.

Key words: Educational management, principals, conditioning factors, functions.

1. Magister en Ciencias de la Educación, Técnica - Supervisión Educativa Área 11-13, Luque, Paraguay; email: evaborjavon1983@mec.edu.py. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0585-9765>
2. Máster Universitario Especializado del Profesorado, Técnico Pedagógico - Ministerio de Educación y Ciencias; Docente, Facultad de Educación - Universidad Nihon Gakko, Fernando de la Mora, Paraguay; email: shakekuku@mec.edu.py. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9843-4792>

1. Introducción

Los procesos en la organización y manejo de los centros educativos se materializan a través de modelos de gestión con un enfoque abierto, flexible y participativo, respondiendo a las necesidades que la situación educativa requiera. Esto implica que, en muchos de los casos, los centros educativos deben ajustar sus prácticas hacia modelos democráticos de toma de decisiones, de manera conjunta con los miembros de la comunidad educativa, erradicando de cierta manera la resistencia al cambio, desde la concepción de un centro dependiente a otro más autónomo.

Por ello, se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un liderazgo compartido en las instituciones educativas que no solo involucre al director, sino también a todos los miembros de la organización, mientras los consideran responsables del liderazgo que ejercen. De esta manera, es de suma importancia que los directores de los centros educativos propicien la participación de los padres de familia para involucrarse en las actividades realizadas en los mismos, y faciliten información a través de los canales correspondientes. A partir de allí se puede ejercitar el respeto, la libertad y el trabajo en equipo; valores indispensables para trabajar de manera armónica para el logro de los objetivos propuestos, a través de la Asociación de Cooperadora Escolar (en adelante ACE) y el Equipo de Gestión Institucional (en adelante EGIE), brazos ejecutores de las instituciones.

Partiendo de las ideas referidas más arriba, se ha optado por abordar como tema de investi-

gación la gestión de los directores de centros educativos de la Educación Escolar Básica de la ciudad de Luque en Paraguay, considerando la relevancia que estos poseen dentro de las instituciones educativas; teniendo en cuenta su perfil, las funciones que desempeñan, los factores condicionantes que influyen en la gestión escolar de las instituciones a su cargo y las acciones tendientes a la mejora de la gestión de los centros.

Asimismo, los estilos de gestión escolar inciden en la selección y apoderamiento de acciones que buscan mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas, constituyendo las bases para la elaboración de las políticas y estrategias que permitan mejorar la calidad educativa.

A partir de lo expuesto, se plantea como objetivo general determinar los estilos de gestión de los directores de centros educativos de la Educación Escolar Básica de la ciudad de Luque, sus objetivos específicos son: conocer el perfil de los directores; identificar las principales funciones que desempeñan los directores de los centros educativos; especificar los factores condicionantes que influyen en la gestión escolar de los directores de centros educativos y detallar las acciones para mejorar la gestión educativa que proponen los directores de los centros educativos de la ciudad de Luque en el año 2020.

Bases conceptuales

Entorno a la pregunta genérica de investigación, se hace precisa la construcción de conceptos fundamentales para la comprensión



de los objetivos planteados en la misma. De esta manera, el siguiente apartado hace referencia a los conceptos claves que ayudaron a comprender la esencia de la investigación:

a. Instituciones educativas

Una institución educativa que ofrece calidad es aquella que es capaz o que tiende a formar sujetos autónomos, libres y dotados de las herramientas y de los conocimientos necesarios para pensar y construir una sociedad más justa, democrática e igualitaria; a partir de la consideración de sus aspectos sociales, políticos, culturales y económicos. (Batiston, 1998). "Son instituciones públicas, privadas y privadas subvencionadas constituidas con el fin de prestar el servicio público de educación en los términos fijados en la ley" (Ley General de Educación N.º 1264, 1998, p.4).

b. Director

El director es quien ejerza la autoridad, asegure el crecimiento y el desarrollo de los integrantes de la institución. Tiene la responsabilidad de garantizar la propuesta en marcha de las acciones y tareas de cada miembro del grupo para permitir su efectividad. Es decir, que puede capitalizar la experiencia y profesionalidad de cada uno a fin de crear seguridad y estabilidad; y la búsqueda de acuerdos y una meta compartida. Deben sostenerse esos acuerdos y ejercer el control para advertir si son mantenidos por todos. En otras palabras, la "autoridad" no es una mera combinación de tipos de poder (Azzerboni y Harf, 2003, p.33).

El director es la autoridad responsable de la institución educativa; quien la dirige y administra. Las instituciones educativas contarán con personal administrativo y auxiliar competente e idóneo. Sus funciones, derechos y obligaciones quedarán definidas en las leyes, estatutos y reglamentos correspondientes (Ley General de Educación, 1998, p.26).

c. Educación Escolar Básica

"La definición de educación básica varía según el país, pero normalmente abarca por lo menos la educación primaria y con frecuencia, también, la secundaria de primer ciclo" (BM, 1996, p.117) La educación básica proporciona los conocimientos, capacidades y actitudes esenciales para funcionar eficazmente en la sociedad.

De acuerdo con la Ley General de Educación (1998) en su Art. 32:

La educación escolar básica comprende nueve grados y es obligatoria. Será gratuita en las escuelas públicas de gestión oficial, con la inclusión del preescolar. La gratuidad se extenderá progresivamente a los programas de complemento nutricional y al suministro de útiles escolares para los alumnos de escasos recursos. La gratuidad podrá ser ampliada a otros niveles, instituciones o sujetos atendiendo a los recursos presupuestarios (Ley General de Educación, 1998, p.7).

d. Gestión

El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el

cambio; anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta que se adelanta a los posibles problemas. Se procura así, una superación de problemas clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos (Fernández, 1998).

Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico. Desarrollo de acciones que una institución cumple para lograr sus metas; abarca los aspectos administrativo, organizativo y pedagógico, teniendo en cuenta las múltiples relaciones que se establecen en ella (MEC – Resolución N.º 8.634, 2016).

La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Se puede definir como

el conjunto de acciones, relacionados entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes (MEC, 1996).

e. Gestión escolar del director

Desde un enfoque contextual, y a partir del análisis del estudio de casos, entrevistas realizadas a directores y a los otros actores educativos, Ball (1989) identifica tres estilos en la

actuación de los directores. En esta presentación, el autor comenta que lo hace con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalcando sus diferencias y sus principales características.

En este sentido podemos mencionar que la gestión escolar del director tiene que ver con su misión de dirigir eficientemente la institución a su cargo, según los planes y programas de estudio y las orientaciones respectivas, a fin de alcanzar las metas y objetivos de la educación paraguaya para el corto, mediano y largo plazo; promoviendo la participación de todos los sectores de la comunidad educativa (MEC, 2007).

Bases teóricas

A continuación, se presenta la fundamentación teórica de la investigación, se abordan los estilos de gestión directiva desde una perspectiva institucional, así como la gestión directiva en instituciones educativas; considerando el perfil académico y las funciones del personal directivo.

a. Estilos de gestión directiva desde una perspectiva institucional: Teoría socio crítica de Stephen J. Ball

Según Ball (1989),

se pueden distinguir tres estilos principales que son: el interpersonal, el administrativo y el político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario. Al detallar cada uno de ellos, Ball adopta el supuesto que los directores tienden a presentar un sólo estilo (p.98).



La gestión escolar se convierte así en una encrucijada entre lo burocrático, administrativo; lo económico, lo político, lo ideológico; lo pedagógico y lo psicológico; es decir, abraza toda dimensión organizativa y se convierte en un sistema socio-mental.

Blúmer (citado por (Ball, 1989) tiene una definición sobre estilo, que refiere un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta. Para Ball (1989) un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce. Luego añade, raramente, los estilos se desarrollan en un vacío social.

b. El estilo administrativo

Ball (1989) es uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa. Es quien afirmó que el director con este estilo de gestión es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior - en lugar de consultar direc-

tamente a las personas - prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos. Esto lo convierte, en un ejecutivo que planifica, organiza, ordena y controla, más que en un docente experimentado y, como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba en las reuniones; y de arriba hacia abajo en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

c. El estilo político

Ball (1989) presenta este estilo, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso contrario, se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

d. El estilo antagónico

El director que representa este estilo de gestión propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, “en gran medida, una actuación pública”. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso. Por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político (Ball, p.116). El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los

adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados; el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia.

e. El estilo autoritario

La manipulación, según Ball, “es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no sólo manipula las discusiones para evitar que salgan de los límites fijados por él mismo; sino también la asistencia de los opositores a las reuniones” (p. 116). Para esto, según Ball (1989), se debe a que el director autoritario, “parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada” (p. 117).

2. Metodología

El estudio fue de tipo descriptivo se caracteriza por describir los fenómenos y plantear posibles relaciones entre las variables (Hernández, 2010), con enfoque cuantitativo, pues

utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecida previamente; y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández, 2010).

Se optó por un diseño no experimental, pues

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, 2010).

De corte transversal, pues no existe manipulación intencional, pues los sujetos estudiados pertenecen a un grupo determinado y se investigan datos en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, 2010).

Los datos considerados para el análisis y elaboración final del trabajo de investigación fueron abordados en el mes de julio del año 2020, considerando las variables preestablecidas que hacen referencia al perfil de los directores; las principales funciones de estos, los factores condicionantes y las acciones para mejorar la gestión educativa.

Por la dimensión de la investigación se planteó un muestreo probabilístico (aleatorio), pues todos los individuos de la población podían formar parte de la muestra. El muestreo aleatorio simple, tal y como su nombre lo indica, es un método completamente aleatorio que se utiliza para seleccionar una muestra. Este método de muestreo es tan fácil como asignar números a los individuos (muestra); y luego elegir de manera aleatoria números entre los números, a través de un proceso automatizado.



Para el efecto se contó con una lista de los directores, cada uno de los que conformaban la población (126) y a quienes se les asignó un número. Seguidamente, todos los números fueron introducidos en una caja, a manera a extraer 63 números mediante un sorteo, y así conformar los integrantes de la muestra. Todo esto basados en lo expuesto por Tamayo y Tamayo (p.146), considerando que la muestra es “parte representativa de la población que se investiga”. Finalmente, los números elegidos fueron los miembros incluidos en la muestra.

Para cumplir con los objetivos propuestos que consideran las siguientes variables: perfil de los directores, principales funciones, factores condicionantes y las acciones propuestas por los directores para mejorar la gestión educativa, se optó por la encuesta como técnica de recolección de datos; estructurado a partir de un cuestionario de preguntas cerradas, acorde a los estándares para la elaboración de instrumentos válidos y viables.

- **Hipótesis:** Los directores de centros educativos propician estilos de gestión y liderazgo participativo, centrados en acciones concretas para mejorar la gestión educativa.
- **Variables de Estudio:** Considerando a la gestión escolar como un proceso que refiere al quehacer de la escuela y los actores educativos en su conjunto, se ha planteado el análisis del perfil profesional de los directores de centros educativos, las fun-

ciones, los factores condicionantes de la labor y los criterios para el mejoramiento de la calidad educativa, de acuerdo a diferentes variables, (ver tabla 1).

3. Resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de estos.

La información recabada permitió analizar la percepción de los directores de centros escolares que imparten la Educación Escolar Básica en la ciudad de Luque, Paraguay, en el año 2020 con respecto a los estilos de gestión aplicados en su administración:

En cuanto a la variable “Perfil de los directores”, se encontró que la escuela es una realidad compleja, socialmente construida a través de los procesos de interacción que se desarrolla entre sus miembros y el contexto. Existe mayoritariamente un 81% de profesionales del sexo femenino que guían y orientan las acciones educativas, y un 19% del sexo masculino que desempeñan esta acción.

Respecto a la asignación en el cargo, 56% de los directores de la zona accedieron al cargo por Concurso Público de Oposición y el 44% restante ha accedido al cargo como Encargado de Despacho. Entre los mecanismos implementados en la búsqueda de la calidad educativa se encuentran: el sistema de evaluación del desempeño docente, los planes de formación continua y los procesos de selección para

Tabla 1*Variables de estudio con su correspondiente definición e indicadores*

Variables	Definición conceptual	Indicadores
Perfil de los directores	Conjunto de personas o cosas que tienen características generales comunes, que caracterizan a la gestión directiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Género - Edad - Nivel de Estudios - Asignación en el cargo - Tiempo de ejercicio en la docencia
Principales funciones	Acciones o actividades que apuntan hacia una responsabilidad compartida por todos. Así pues, la tarea del director está íntimamente unida al desempeño del resto de agentes del centro.	<ul style="list-style-type: none"> - Función pedagógica - Función organizacional - Función administrativa – financiera - Función Comunitaria
Factores condicionantes	Se refiere a los determinantes, elementos, causa o concausa que, unido a otras participa en el desarrollo o la constitución de un fenómeno; o contribuye a un afecto.	<ul style="list-style-type: none"> - La escasa participación - El deseo de fracaso - El desinterés - La falta de un clima de confianza y consenso - La intensificación del trabajo docente - El control burocrático
Acciones para mejorar la gestión educativa	Implica una serie de aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y toma de decisiones de manera conjunta con los diferentes actores de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar de manera colaborativa - Considerar al director como un agente innovador - Realizar reuniones de análisis periódicamente - Aplicar la técnica FODA - Asumir un rol protagónico

el acceso a la carrera docente, llevados a cabo en varios países, entre ellos Paraguay.

El Concurso Público de Oposición es el mecanismo por el cual se selecciona a los educadores para el ejercicio de la docencia o dirección dentro del sistema educativo nacional. Dicho proceso contempla la evaluación de conocimientos pedagógicos, legislativos y comunicacionales de aquellos educadores que postulan para cargos directivos.

Al consultar a los directores en cuanto a la variable “Principales funciones”, para el 44% de los encuestados es esencial formular e implementar el Proyecto Educativo institucional y otros instrumentos de gestión, orientados a consolidar la autonomía de la institución educativa. Para el 34% se debe realizar un monitoreo y acompañamiento permanente a la gestión docente, y para

el 22% restante se deben proponer lineamientos y acciones técnico – pedagógicas y administrativas; para que, una vez aprobado, ejecutar y evaluar su cumplimiento, (ver figura 1).

Respecto a la variable “Factores condicionantes”, los encuestados mencionan que lo que condiciona la gestión escolar eficiente es la escasa participación de los miembros de la comunidad educativa en las actividades propuestas por la institución (71%); seguido del desinterés en mejorar la calidad educativa (24%) y el deseo de fracaso de algunos colegas o agentes que obstaculizan la gestión escolar (5%). Por tanto, los centros educativos deben fomentar vínculos más fuertes para poder crear un clima de confianza y participación de los miembros de las familias en el contexto escolar, (ver figura 2).

Figura 1

Principales funciones de los directores

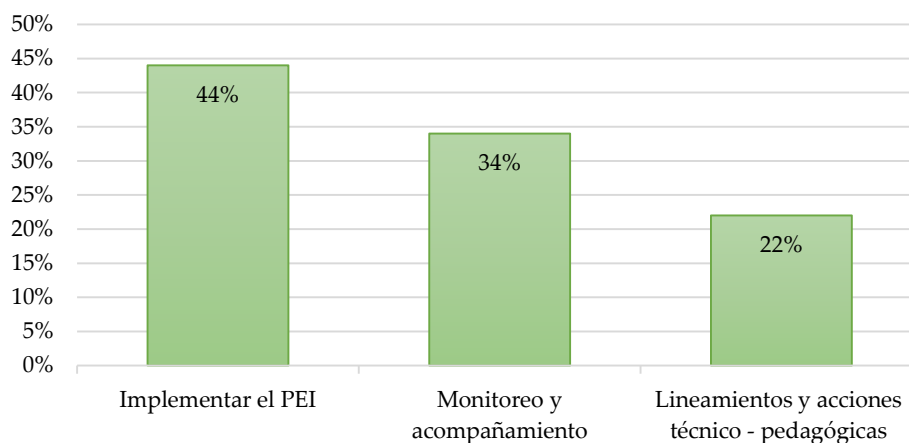
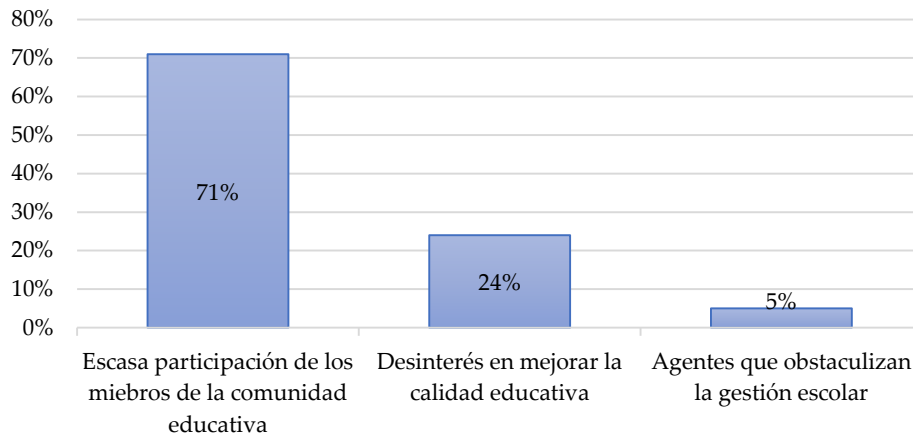
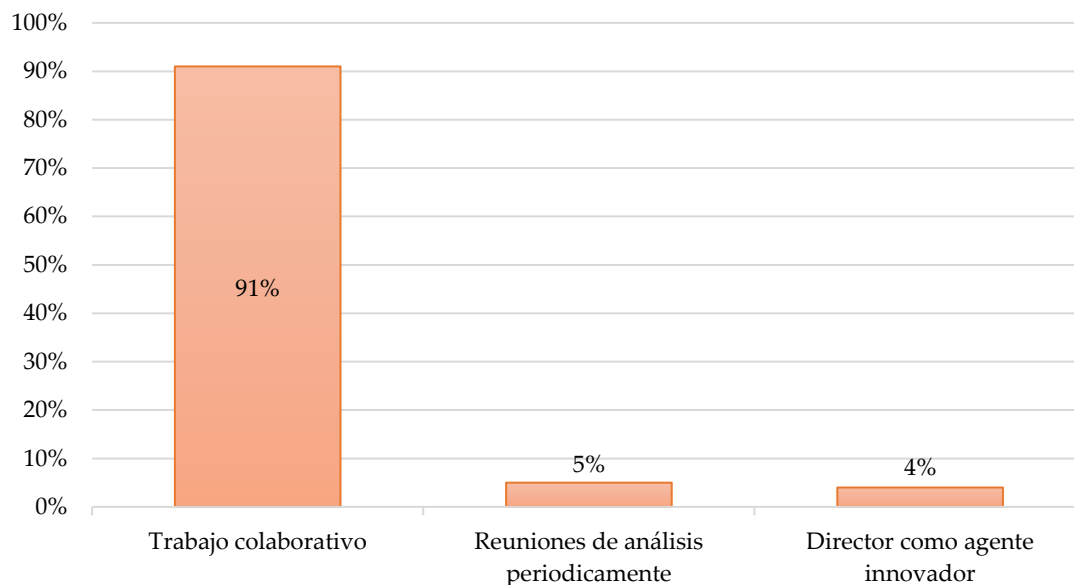


Figura 2*Factores condicionantes dentro de la gestión escolar*

En lo que corresponde a la variable “Acciones para mejorar la gestión educativa”, el 91% manifiesta que se debe trabajar de manera colaborativa entre todos los agentes educativos; mientras que para el 5% de los encuestados se deben realizar reuniones de análisis periódicamente. Para el 4% restante, se debe

considerar al director como un agente capaz de innovar constantemente. De esta manera se hace preciso el trabajo conjunto entre el equipo directivo y los miembros de la comunidad educativa, pues esto permite analizar, reflexionar y tomar decisiones relativas a las necesidades de la institución.

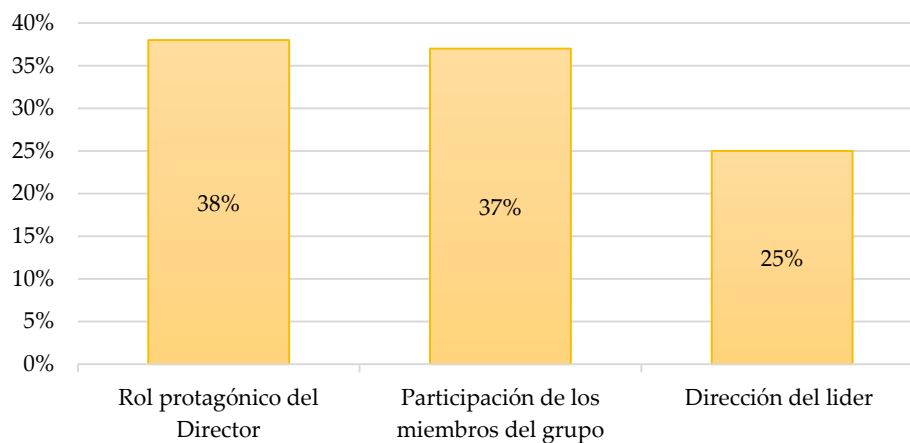
Figura 3*Acciones para mejorar la gestión educativa*

Para mejorar la gestión educativa, el director debe asumir un rol protagónico. En ese aspecto, un buen porcentaje asegura que la responsabilidad de las acciones se distribuye entre los miembros del grupo (38%), donde cada uno aporta de acuerdo a su interés y capacidad. Para el 37% de los encuestados, esta responsabilidad recae siempre en el líder, quien debe mantener siempre el control del grupo; es quien decide las actividades, realiza las asignaciones de trabajo y hace que

las tareas se cumplan; mientras que para el 25% restante, esta acción recae en el grupo. El líder trata de proporcionar dirección al grupo haciendo uso de las discusiones para resolver los problemas; y así tomar las decisiones necesarias por sí mismo. Por ello, para la identificación de problemas, análisis de las necesidades y la determinación de aspectos a mejorar es preciso el diálogo reflexivo y participativo entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Figura 4

Roles dentro de gestión educativa



4. Discusión

Considerando el primer objetivo específico se pudo conocer el perfil de los directores de centros educativos de la ciudad de Luque en Paraguay. Estos son en su mayoría del sexo femenino, cuyas edades oscilan entre 41 y más años; poseen título de Licenciatura y han accedido al cargo mediante Concurso Público de Oposición. Asimismo, han ejercido la docencia entre 11 a 20 años, demostrando con ello que la formación del profesional se completa y enriquece con la experiencia diaria del

magisterio, entendida como aprendizaje cotidiano realizado a través de la observación y la praxis.

Entre los factores que condicionan a la gestión escolar eficiente, la mayoría de los directores han manifestado que se debe a la escasa participación de los miembros de la comunidad educativa en las actividades propuestas por la institución. Por otro lado, el trabajo colaborativo institucional es obstaculizado por las prácticas que niegan toda posibilidad de colaboración y revisión de las rutinas perso-

nales, y por la falta de un clima de confianza y consenso.

Para mejorar la gestión educativa se debe trabajar de manera colaborativa - entre todos los agentes educativos - un análisis institucional, aplicando la técnica FODA³ para plantear acciones concretas que impulsen el desarrollo y calidad educativa. Asimismo, el director debe asumir un rol protagónico, aunque la responsabilidad de las acciones se debe distribuir entre los miembros del grupo, donde cada uno aporta de acuerdo con su interés y capacidad.

A partir de lo expuesto se ha validado la hipótesis inicialmente planteada, pues “Los directores de centros educativos propician estilos de gestión y liderazgo participativo, centrados en acciones concretas para mejorar la gestión educativa”; considerando siempre las potencialidades de cada uno de los agentes que integran la comunidad educativa.

De las conclusiones que se detallan en este capítulo, surgen a su vez recomendaciones, tales como:

- Ahondar sobre los factores condicionantes de la labor directiva.
- Elaborar propuestas para que el rol del director sea protagónico, como lo establece la Ley General de Educación.
- Analizar la óptica de los supervisores administrativos y pedagógicos sobre la gestión escolar y el rol directivo.

Para los miembros de la comunidad educativa:

- Acompañar a los directores en la gestión escolar para mejorar la calidad de educación brindada en la institución.
- Indagar sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en el recinto institucional, a fin de elaborar planes o proyectos que mitiguen los efectos negativos en la gestión y rol del director.
- Capacitar a los directores en la implementación de metodologías y técnicas que favorezcan a la elaboración y aplicación de estrategias didácticas para afrontar los desafíos de una educación de calidad.

5. Referencias

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina: Editorial Troquel.
- Aguerrondo, I. (2001). “*La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales*”, cap. 2: La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar, de G. Frigerio, Universidad Nacional de Quilmas. Buenos Aires.
- Aguilera-Méndez, R. (2008) *Ordenamiento de la Educación Inicial y Escolar Básica*.
- Alonso-Martin, M. D. (2010). *Variables del aprendizaje significativo para el desarrollo de las competencias básicas*. Santa Cruz : Copyright.

3. Acrónimo entendido como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Normalmente se aplica dentro del ámbito empresarial para la realización de estudios de mercado.



- Amarante, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. España: Paidós Ibérica, S.A.
- Crozier, M. Y. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Documento de Puebla N° 1025. (1979). *Factores de educabilidad intrínseco y extrínseco*. España: SPN.
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: 5ª ed. Mc Graw- Hill.
- Jica, (2016). *Manual de Orientacion para el fortalecimiento de la gestion escolar*. Asunción: MEC.
- Key, E. (1900). *El siglo de los niños*. Suecia: SUE.
- Ley N° 1264 (1998). General de Educacion. Asuncion: Legislacion Nacional.
- Ley N° 4853. (2013). Que regula la conformacion, organizacion y funcionamiento de la Asociacion de Cooperacion Escolar (ACE) en las instituciones educativas del pais. Asunción: Leyes.
- Ley N°5749. (2017). Establece la estructura orgánica, las funciones y los órganos que conforman el Ministerio de Educación y Ciencias. Asuncion: Leyes.
- Ley N° 4.088. (2010). Obligatoriedad y gratuidad de la Educacion Inicial y de la Educacion Media. Asuncion: Leyes.
- López-Calva, M.; Flores-Sotres, P. E.; Montiel, A. C. y Rosillo-Cuevas, V. A. (2018). Facilitadores y obstáculos para la innovación educativa: Un estudio exploratorio en cuatro escuelas privadas mexicanas. *Espiral, Revista de Docencia e Investigación*, 4 (1), 9 – 30.
- Manes, J. M. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de Educación y Cultura (2016). Resolución N° 8634 Por la cual se aprueba el manual de seguimiento a la gestion de los educadores y las instituciones eduativas de los niveles de educación inicial, escolar basica y educacion media. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura (2016). Resolución N° 8.634. Manual de seguimiento a la gestion de los educadores y de las instituciones educativas. Asuncion: MEC.

- Ministerio de Educación y Cultura (2006). Resolución Ministerial N° 208. Por la cual se establece funciones de directores. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura (2017). La gestión escolar y el rol directivo. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura (2016). Resolución N° 1, Por la cual se reglamenta la conformación y registro de las organizaciones estudiantiles correspondientes a instituciones educativas de gestión oficial y privadas subvencionadas de este ministerio. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura (2017). Estrategias para el acompañamiento a los docentes. Módulo 5. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1996). Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2007). Decreto N° 98 Por el cual se reestructura orgánicamente el Ministerio de Educación y Cultura. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2016). La gestión administrativa eficiente. Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura (2015). Reglamentación y conformación del Equipo de Gestión De Instituciones Educativas (EGIE). Asunción: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura (2002). Diseño Curricular Nacional. Asunción, Paraguay: MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura (2005). Del currículum Nacional al institucional. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura (1996). Condimentos para la Gestión Escolar. Asunción, Paraguay: MEC.
- Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE -UCV.
- Poder Legislativo (1992). Constitución Nacional. Asunción: Estatal.
- Unesco (2005). Informe de la UNESCO sobre monitoreo de educación para todos la educación para el siglo XXI. Paraguay: UNESCO