

La estrategia como vía para elevar la calidad de la actividad pedagógica profesional de dirección.

Autora:

Josefina Ávila Ramírez

Resumen

El artículo aborda la importancia de la elaboración de estrategias para la elevación de la calidad de la actividad pedagógica profesional de dirección y su repercusión en la calidad de los restantes procesos que se realizan en las instituciones educativas.

Palabras claves: dirección educativa, actividad pedagógica profesional de dirección, estrategia escolar.

Summary

The article approaches the importance of the elaboration of strategies for the elevation of the quality of the Activity Pedagogic Professional of Direction and its repercussion in the quality of the remaining processes that you/they are carried out in the educational institutions.

Key words: educational direction, activity pedagogic professional of direction, school strategy.

La Educación se considera como la formación integral del individuo en relación con los demás, un bien en sí misma y una necesidad de la sociedad, un derecho permanente e irrenunciable de la persona, una obligación del estado y la familia, un proceso de desarrollo de habilidades, sentimientos y valores. En fin, una búsqueda constante del bien común.

Dado el papel que le corresponde a la misma en el desarrollo social, en las últimas décadas se ha reconocido con fuerza a escala mundial y continental la necesidad de elevar su calidad, lo que ha sido expresado en los distintos encuentros entre representantes de países. De allí que el estado venezolano establezca objetivos claves entre sus prioridades, como son: el acceso, la permanencia, la prosecución, la pertinencia social y la contextualización con el entorno físico y comunitario, proponiéndose como fin el logro de una educación de calidad.

Este último objetivo depende de muchos factores que intervienen en ella, en lo cual juega un rol preponderante la actividad directiva. En la práctica se puede observar que existe un desequilibrio en el trabajo de los directivos, por cuanto utilizan gran parte del tiempo en la

gestión administrativa debido a las exigencias diarias, por lo que se descuida la actividad pedagógica y por consiguiente su papel de formador.

Para mejorar dicha insuficiencia es conveniente que los directivos adquieran y pongan en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de distintas esferas del saber y el hacer que permiten, al ser aplicadas de forma equilibrada, dinamizar **la actividad pedagógica profesional de dirección** en el contexto educativo para una toma de decisiones efectivas que influyan positivamente en el trabajo realizado.

La falta de preparación y competencia para realizar de forma óptima dicha actividad constituye un elemento que, sin dudas, influye negativamente en el logro de la calidad educativa, por lo que resulta una necesidad urgente atender esta actividad y lograr que los directivos se asuman también como maestros de sus docentes y alumnos de las ciencias de la educación, de esta manera se convierten en el referente pedagógico de la escuela, para lo cual es importante conocer de **dirección educacional**.

Esta última se puede definir desde dos perspectivas: como disciplina científica y como proceso práctico. Como disciplina científica, Manzano y Morales (1999), citado por Guerra (2005), consideran que *“tiene como objeto de estudio las regularidades del proceso de administración educativa como fenómeno complejo”*.¹ En este caso constituye parte importante de las Ciencias Sociales.

Como proceso práctico señala la misma autora, al citar a Bringas y Reyes (2000), que es *“[...] el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas, las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes”*.²

Cabe destacar, también, la definición de Borrero (2008), de **la dirección** por la importancia que le da al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización: *“Un proceso constante y transformador de toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de las instituciones educativas, a través de las acciones de sus miembros para el logro de las funciones sociales [...] constituye un instrumento indispensable para superar la improvisación y la espontaneidad en el logro de sus fines sociales”*.³

¹ Modelo para la evaluación del proceso de dirección de los ISP, p. 45.

² *Ibid.*, p. 47.

³ Estrategia de dirección para la secundaria básica–microuniversidad, p. 29.

Según Alonso (2002), **la dirección** se desarrolla en dos vertientes:

“Dirección de procesos: Forma de existencia de la dirección en la que [...] se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, observando los principios técnico-organizativos y científicos que lo rigen.”⁴

Proceso de dirección: Forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución [...] Se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan los modos de actuación[...].⁵

La diferencia entre ambos procesos en el Sistema de Dirección consiste en que en el proceso de dirección se dirigen las personas y en la dirección del proceso, los resultados de la producción.

Para Alonso (2002), *la actividad humana asume una connotación social desde el mismo momento en que se colectiviza el trabajo en función de un bien común. Cuando el trabajo, tanto individual como colectivo, requiere de un conocimiento previo para ser desarrollado se denomina actividad profesional. La actividad realizada por los dirigentes de todo proceso se denomina actividad de dirección y cuando la actividad de dirección requiere de la aplicación de conocimientos previos para el logro de los objetivos se denomina actividad profesional de dirección.*⁶

En Educación la actividad de dirección parte de la intencionalidad del hecho educativo y de las bases científicas en que descansa, como lo demuestran conceptos tales como: enseñanza, instrucción y proceso pedagógico, que a pesar de ser diferentes hacen referencia al hecho pedagógico.

La actividad de dirección en Educación asume características que la diferencian de otros tipos de dirección, tales como: el trabajo es realizado desde y para el ser humano, el hombre es el centro del Sistema de Dirección, se entremezclan los roles de dirigente y dirigido, dependiendo de las relaciones que se establezcan en el momento; de la calidad del trabajo realizado dependerá, en gran medida, el futuro de las personas, y, del desarrollo de la organización depende el desarrollo de las personas que en ella coexisten.

La actividad de dirección en Educación se manifiesta en dos vías: **actividad pedagógica profesional**, la cual se presenta en la dirección del proceso y está dirigida a desarrollar el

⁴ El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, p. 33.

⁵ *Ibid.*, p.34.

⁶ *Ibid.*

trabajo con los estudiantes en función de aplicar el currículo. Obedece a una intencionalidad pedagógica, en la cual se involucran el docente, el alumno y la comunidad.

Como señala Alonso (2002): *“Es una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico, metodológico y científico-pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el estado a la formación de nuevas generaciones.”*⁷

La otra vía presente es la **actividad pedagógica profesional de dirección** que apunta al proceso de dirección y la realiza el directivo de la institución educativa; indica Alonso (2002), que presenta las siguientes características: *[...] que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como maestro de sus subordinados directos, de los cuales también aprende. Implica, por lo tanto, la conjugación armónica de tres elementos[...]: la gestión de dirección, el trabajo técnico-metodológico y la actividad científico-pedagógica.*⁸

La actividad pedagógica profesional de dirección es un proceso de búsqueda constante para alcanzar de forma efectiva los objetivos planteados en las instituciones educativas en atención al hecho pedagógico. Encuentra en la investigación educativa la herramienta a partir de la cual realiza, a través de una serie de pasos, la implementación de estrategias para dar respuesta a los problemas planteados, los cuales son producto de los cambios constantes que se presentan en la sociedad, la ciencia y la tecnología.

Este análisis implica la utilización del **diagnóstico científico** para caracterizar el estado actual de los sujetos y objetos del proceso de dirección, del desarrollo educacional y determinar posibles problemas a partir de la investigación acción, por cuanto se realiza durante el ejercicio de la función directiva. Cuando se ejecuta a partir del proceso de dirección en la educación se centra en **el diagnóstico organizacional**, el cual consiste en un examen analítico que comprende los antecedentes y la situación actual de la organización a partir del análisis externo donde se determinan oportunidades y amenazas del entorno e interno para considerar las fortalezas y debilidades de la organización. El método utilizado es la observación científica y algunos de los instrumentos son la entrevista y la encuesta. Con su aplicación se determinan los problemas que afectan su desarrollo.

⁷ El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, [s. p.].

⁸ Ibid.

Otro aspecto asociado a **la actividad pedagógica profesional de dirección** es el **pronóstico científico**, entendido como proceso de investigación cuyo resultado permite establecer el estado deseado a partir de la proyección de lo observado sobre la base de los datos arrojados por el **diagnóstico científico** de la realidad. Permite revelar las tendencias a partir de juicios hipotéticos sobre el nivel de desarrollo alcanzable por los individuos, los grupos y la organización. Utiliza como herramientas: la investigación de umbrales, la apreciación pericial, la planificación reticulada, descripción de escenarios y el modelado. Tiene como fin la previsión científica (**la visión**), que no es más que la imagen del futuro.

La autora es de la opinión que tanto el **diagnóstico** como el **pronóstico científico**, asociados a **la actividad pedagógica profesional de dirección**, contribuyen a la elaboración de estrategias como herramienta de dirección muy empleada en el mundo.

El término **estrategia** en el ámbito educativo es considerado por Brian, citado por Serra (s. f.), como: *“construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión de las fuerzas externas.”*⁹ Este se complementa y precisa con la definición dada por Sánchez Carmona (1994), citado por Augier (2000), que hace referencia a los elementos que la conforman: *“Un conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos a largo plazo, concentrando las fortalezas de la organización contra sus propias debilidades o contra las amenazas que le presenta el entorno, convirtiendo tales amenazas en oportunidades para alcanzar los objetivos propuestos, para menguar las debilidades organizacionales o para convertirlas en fortalezas.”*¹⁰

Otra definición interesante es la que presenta este mismo autor quien concibe **la estrategia** como acciones programadas y sistemáticas; destaca que todas deben tener una intencionalidad: la pertinencia social, la cual a través de la participación de la comunidad asegura el logro de los objetivos planteados. En correspondencia con lo anterior señala que es *“el programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistémico y prospectivo, que tomando en consideración el análisis interno y externo de la escuela, se elabora con la activa participación de la comunidad educativa y la*

⁹ Modelación y estrategia desde una perspectiva pedagógica, [s. p.].

¹⁰ Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica, p 38.

*dirección institucional, y asegura la integración de los esfuerzos de esa comunidad para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela.*¹¹

Esta investigadora asume la definición de Augier al concebir **la estrategia escolar** como un programa sistémico y prospectivo que incluye la necesidad de un análisis interno y externo de la realidad escolar para determinar sus fortalezas y debilidades, aspectos que se pueden modificar utilizando las oportunidades y amenazas del entorno, a través de acciones debido a una toma de decisión estratégica, lo que parece muy acertado. **La estrategia** debe ser flexible para que permita realizar reajustes a partir de las contingencias que se presenten en la escuela o el entorno; posibilite unir esfuerzos de todos los implicados en ella, por cuanto asegura la participación, además de orientar la utilización de los recursos humanos y materiales en función de los objetivos planteados.

Es importante conceptualizar, a los efectos de elaborar **la estrategia**, el término **planificación estratégica**, definido por Mintzberg, citado también por Serra (s. f.), como *“el proceso de fundamentación, diseño, implementación y evaluación de una transformación cualitativa esencial en el funcionamiento de una institución, que le permite organizar su trabajo presente en función de las exigencias futuras del entorno. Partir del diagnóstico, considerando el pronóstico, son elementos importantes de la planificación. Visualizar el estado deseado, da sentido a las acciones.*¹²

Ubicando en el campo educativo **la planeación estratégica** es para Augier (2000), *“el modo de concebir y desarrollar estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de estos con el entorno (factores externos) y su orientación prospectiva hacia el futuro; proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos dirigentes de la institución.*¹³

La definición antes mencionada considera en el planeamiento, como elementos importantes: la participación de la comunidad educativa y la dirección realizada por los dirigentes de la institución, lo que a esta autora le parece correcto.

Además de conceptualizar **el planeamiento estratégico** es necesario definir la **dirección estratégica**, que es la puesta en práctica de la planeación, al respecto plantea Augier (2000):

¹¹ Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica, p 38.

¹² Modelación y estrategia desde una perspectiva pedagógica, [s. p.].

¹³ Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica, p. 42.

“La dirección estratégica es un proceso completo y articulado mediante el cual la escuela, formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los retos externos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.”¹⁴

Esta definición considera todos los elementos que constituyen la realidad educativa de un plantel. Alude a un proceso de análisis en todo momento, al considerar las acciones de los actores y sus relaciones, lo que favorece la cohesión del grupo a partir de satisfacer las necesidades de la comunidad. En los directivos favorece el desarrollo del pensamiento estratégico e incrementa su liderazgo a partir de acciones concretas.

Otro elemento a considerar lo constituyen **los objetivos** porque es a partir de ellos donde comienza este proceso que finaliza con los resultados. La autora asume el criterio de Lemes (1998), citado por Augier (2000), quien expresa que *“el objetivo es la categoría rectora en el proceso de dirección. Se trata de los fines conscientemente establecidos, a partir de un balance de necesidades y posibilidades en el momento actual y en la prospectiva, y que rigen las acciones, las cuales se convierten, junto a los recursos disponibles, en medios para alcanzar los fines.”¹⁵*

También se asume la clasificación propuesta por Augier en cuanto a los objetivos según el grado de generalidad, la cual considera cobertura en el tiempo y el espacio, debido a que clarifica la estrategia propuesta. Parafraseando a este autor, **los objetivos estratégicos** se formulan a largo plazo, constituyen el norte de la organización e inciden directamente en ella; son más generales y flexibles; contemplan **la misión** y **visión** institucional. **Los objetivos tácticos** se formulan a mediano plazo, son más específicos y aseguran el cumplimiento de los estratégicos; son medibles. **Los objetivos operativos** se establecen a partir de criterios de medida y tiempo de ejecución, expresan cantidad o calidad de lo que se quiere alcanzar.¹⁶

Como parte de **los objetivos estratégicos** es importante definir **el encargo social, la misión** y **la visión**, los cuales constituyen objetivos superiores de la organización y son una guía para formular los objetivos que de ellos se desprenden.

¹⁴ Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica, p. 45.

¹⁵ *Ibid.*, p. 27.

¹⁶ *Ibid.*, p. 30-31.

El encargo social forma parte de los objetivos macros y los define el estado a través de la política educativa, según el subsistema al cual va dirigido. Es a partir del direccionamiento estratégico, fase de la planeación, donde se establece el rumbo de la escuela para cumplir el encargo social a largo plazo. En ella se considera también la realidad interna, externa y **los valores compartidos**.

Los valores compartidos, parafraseando a Augier, son *el conjunto de principios y creencias que guían la escuela y que son relevantes para la comunidad educativa, por cuanto son el soporte de la cultura institucional; se develan a partir del sistema de relaciones, creencias y modos de actuación de sus miembros.*¹⁷

Según Augier (2000), *“la misión es un elemento orientador de carácter social, expresa deseos y conciencia, valores y metas que le dan vida, trata de explicar el porqué de su existencia y los fines que esta persigue. En ello radica su carácter general y de individualidad pero además su sentido de futuro.”*¹⁸

Establecer **la misión** permite plantearse **el objetivo estratégico** que cumplirá **el encargo social**, razón de ser de la escuela. *Definirla institucionalmente requiere la participación de la comunidad a través de una construcción colectiva, partiendo de interrogantes, tales como: qué hace, para qué, cómo, quiénes y con qué.*¹⁹ Las respuestas a estas preguntas determinarán su contenido.

La visión es una proyección de la institución en el tiempo; es el estado deseado. Al igual que **la misión** constituye una producción colectiva donde participa activamente la dirección de la escuela aportando conocimientos de la realidad educativa y del marco legal. Se caracteriza por ser integradora, amplia, realista, basada en el conocimiento institucional, inspiradora, motivadora y alcanzable; debe ser el reflejo de **los valores compartidos**.

En la actualidad es imperativo elaborar estrategias que permitan mejorar el trabajo directivo a partir de las exigencias que plantean el escenario nacional y mundial, como vía para alcanzar niveles de calidad acordes con los tiempos. Así lo señala el Ministerio de Educación y Deportes (2004): *“Un ejemplo de renovación pedagógica permanente. Entendiendo lo pedagógico, más allá de las técnicas y estrategias de enseñanza, la renovación y*

¹⁷ Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica, p. 57.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*, p. 58.

*transformación pedagógicas parten de un cambio ético, de la reflexión sobre para qué enseñamos, a quién(es), qué, donde y por qué.*²⁰

Esta necesidad, presente en el trabajo directivo acerca de alcanzar una comprensión sobre la necesidad de elaborar estrategias para mejorar la gestión y aprovechar al máximo los recursos, requiere de herramientas que consideren lo complejo y amplio de la actividad escolar, como lo expresa Doimeadiós (1998): *“La complejidad y amplitud de la actividad escolar y los cambios que se producen en el medio ambiente, exige que las acciones se realicen bajo una concepción estratégica, que facilite la integración del sistema de influencias favorables de todos los agentes educativos comprometidos [...]”*²¹

Un elemento importante que invita a la reflexión es la pertinencia de **la estrategia**, la cual debe ser seleccionada en correspondencia directa con la problemática existente y los recursos disponibles. Excederse o subestimar los recursos en la proyección repercutirá negativamente en la ejecución de **la estrategia**. Expresa el autor antes mencionado que *“la mejor estrategia educacional, si no garantiza una adecuada implementación, se queda en meras aspiraciones, se convierte en gastos de recursos sin los resultados esperados, y en algunos casos, con efectos negativos en la educación del colectivo cuando se impone.”*²²

En la **actividad pedagógica profesional de dirección** resulta conveniente el empleo de **estrategias directivas**, que consisten en una metodología que utiliza el equipo directivo de una organización para definir la razón de ser de la misma, en la cual se mantiene presente **la misión y la visión** de la organización, **los valores** sociales, organizacionales e individuales y permite darle intencionalidad en función del **propósito social**.

Guerra citada por Borrero (2008), define al **propósito social** como *“el encargo fundamental que tienen las instituciones educativas de un tipo específico, determinado en un sistema social y en un momento dado.”*²³

Para el cumplimiento del **encargo social** de la Educación es necesario considerar la **apertura a la sociedad**, como elemento que retroalimenta a la institución con la calidad de los servicios que presta en función de las características del país (sociales, económicas, políticas y culturales). Se realiza a través de la ejecución del plan estratégico; permite

²⁰ Informe Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Políticas, programas y estrategias de la educación venezolana, p. 16.

²¹ Metodología para la planeación estratégica del trabajo de los círculos Infantiles, p.36.

²² *Ibid.*, p. 37.

²³ Estrategia de dirección para la secundaria básica–microuniversidad, p. 48.

conjugar intereses individuales y colectivos, lo que asegura la unidad del sistema en función de la retroalimentación y un nuevo diagnóstico.

Los directivos se enfrentan a una realidad en la que la institución educativa trasciende los muros del centro educativo. La escuela debe ser concebida, según López (2009), como *“[...] la unidad operativa más importante del sistema educativo, donde se cumple el proceso de enseñanza-aprendizaje con actividades culturales, deportivas y de liderazgo social; apoyada en la participación de la comunidad.”*²⁴

El directivo de las instituciones educativas debe evaluar su actividad pedagógica, de forma que pueda introducir elementos de cambio que sean el resultado de la apropiación de nuevos conocimientos en el campo de la dirección, los cuales permitirán que su toma de decisiones sea sólida y efectiva. Estas acciones deben propiciar a su vez mecanismos de participación que propicien la democratización del proceso y por ende un desempeño más eficiente.

La **actividad pedagógica de dirección** en su especificidad requiere de directivos preparados. Según Borrero (2008), *“[...] directivos capaces, con dominio de las ciencias generales y específicas de la dirección, la pedagogía y la investigación científica, Conocimientos que proporcionan una cultura integral que permiten aplicar creadoramente los principios, métodos, técnicas y procedimientos para la conducción del trabajo metodológico, científico e investigativo [...]”*²⁵

Tal como lo señala Marín (2004), *“el director debe aprovechar y optimizar al máximo todos los recursos que forman parte de la organización, con la finalidad de obtener mayor productividad y calidad institucional.”*²⁶ También señala el mismo autor que lo anterior *“se concreta en lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza[...] al poner en práctica programas de entrenamiento.”*²⁷

En la actualidad se concibe al **director**, como señala Rodríguez (2007), *“en el animador fundamental de la escuela, es el encargado de fomentar el trabajo en equipo entre los docentes, las relaciones con la familia, la organización de aprendizajes activos, la actualización de las prácticas, las relaciones con otras escuelas y con otras organizaciones, la consecución de recursos, entre otras funciones.”*²⁸

²⁴ Nuevo manual del supervisor, director y docente, [s. p.].

²⁵ Estrategia de dirección para la secundaria básica–microuniversidad, p. 46.

²⁶ La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar, [s. p.].

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Diseño curricular basado en la sistematización de consultas: El caso del Estado Amazonas, p. 20.

No obstante, en opinión de la autora se observa con frecuencia, personal directivo con un perfil poco idóneo para ejercer sus funciones, dada la designación de equipos directivos a través de procesos de encargaduría.

Lo antes expuesto considera la opinión de Álvarez (1988), quien señala que se observan carencias en los equipos directivos, que debería subsanarse a partir de programas de formación permanente, entre ellas destaca: *“planificación y organización de centro, evaluación del proceso educativo, gestión administrativa y técnicas participativas de trabajo en equipo.”*²⁹

La deficiente formación en las distintas esferas del trabajo a desempeñar, unida al tiempo dedicado a cumplir labores administrativas, propician el descuido de las funciones de asesoramiento y apoyo pedagógico a los docentes, lo que conlleva a un bajo liderazgo, poco compromiso y sentido de pertenecía institucional, que se traducen en desvinculación con la comunidad y un trabajo poco productivo, desligado del hecho educativo; tal como lo expresan Antúnez y Gairin (1998): *“[...] los directivos de centros escolares desarrollan una actividad intensa, interviniendo en ámbitos muy diversos, con una gran fragmentación en sus tareas – por tanto sometidos a muchas interrupciones, dedicando a esas tareas períodos de tiempo muy cortos y utilizando medios fundamentalmente verbales.”*³⁰

La investigadora considera que lo anterior atenta contra la calidad educativa, la cual se gestiona desde los procesos que se desarrollan en la escuela y de allí la importancia de perfeccionarlos para lograr los resultados deseados, buscando interrelaciones entre los mismos que propicien una dirección única, coherente y con visión de futuro. Al respecto señala Guerra (2000), que *“la calidad se puede obtener a partir de un proceso de dirección estratégica [...] dirigido a todos los factores que inciden en la escuela tanto en el plano interno como en el plano externo, que describa la situación real de la institución y fije el camino para el logro de la situación deseada.”*³¹

Los elementos teóricos analizados permiten considerar que **la dirección educacional** se realiza a través de **la actividad pedagógica profesional de dirección**, que le facilita a los directivos visionar y conducir de forma armónica las instituciones escolares que están a su

²⁹ El equipo directivo. Recurso técnico de gestión [s. p.].

³⁰ La organización escolar, p.238.

³¹ La evaluación de la calidad educacional del ISP “José de la Luz y Caballero” bajo el prisma de indicadores, p. 11-12.

cargo, buscando la coherencia e integración de los diferentes procesos que en esta se desarrollan para cumplir el **encargo social** encomendado.

La actividad pedagógica profesional de dirección, según la autora, bajo esta concepción adquiere características que le dan singularidad por su naturaleza y la misma constituye una labor altamente compleja que puede concretarse en estrategias que propicien elevar cada vez más la calidad de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO. El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, 2002.

ÁLVAREZ, MANUEL. El equipo directivo. Recurso técnico de gestión. España, Editorial Popular, 1988.

ANTÚNEZ SERAFÍN Y JOAQUÍN GAIRIN. La organización escolar. 3 edición. Serie Pedagógica. Nº 104. Barcelona, Editorial Grao, 1998.

AUGIER ESCALONA, ALEJANDRO. Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica. Tesis en opción al título de Máster en Educación con mención en Dirección Educacional. Holguín, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 2000.

BORRERO ALARCÓN, JOEL. Estrategia de dirección para la secundaria básica - microuniversidad. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, 2008.

DOIMEADIÓS MARTÍNEZ, ROBERTO. Metodología para la planeación estratégica del trabajo de los círculos Infantiles. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Holguín, Universidad “Oscar Lucero Moya”, 1998.

GUERRA ZALDÍVAR, MARITZA. Modelo para la evaluación del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, 2005.

-----. La evaluación de la calidad educacional del ISP “José de la Luz y Caballero” bajo el prisma de indicadores. Tesis en opción al título de de Máster en Educación con mención en Dirección Educacional. Holguín, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 2000.

LÓPEZ ORDÓÑEZ, REINALDO. Nuevo manual del supervisor, director y docente. Venezuela, Publicaciones Monfort, 2009. Volumen V.

MARÍN D., JOSÉ C. La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar. Caracas, Fondo Editorial IPASME, 2004.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES. Informe Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Políticas, programas y estrategias de la educación venezolana. Venezuela, 2004.

[Disponible desde [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Venezuela/Venezuela IBE 47 Part 1.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Venezuela/Venezuela%20IBE%2047%20Part%201.pdf)]

[Visitado 13/08/2010 1.20 PM].

RODRÍGUEZ TRUJILLO, NACARID. Diseño curricular basado en la sistematización de consultas: El caso del Estado Amazonas. Revista de Pedagogía (Venezuela), 28 (82): 261-286, mayo-agosto 2007.

SERRA SALCEDO, REGLA ALICIA. Modelación y estrategia desde una perspectiva pedagógica. Selección de lecturas. Curso Tecnología General de la Dirección Estratégica en la Educación. Diplomado de Dirección Científica y Supervisión Educativa. Convenio Cuba – Venezuela. Año 2007.