

# Gestión Educativa de los Directores de Colegios Oficiales del Nivel Medio de la Zona 5 – Itapúa, en el marco de las Funciones Establecidas

**Karina Martha Fischer de Romero**

Docente. Magíster en Educación, Universidad Nacional de Itapúa. Licenciada en Pedagogía con énfasis en Educación Idiomatica, Universidad Católica de Encarnación. Supervisora Educativa en Hohenau, Itapúa. markarfis@gmail.com

## Resumen

La gestión educativa de los directores de colegios oficiales del nivel medio de la Zona 5 – Itapúa, en el marco de las funciones establecidas”, tiene como tema esta investigación ya que son varios los factores que obstaculizan el cumplimiento normal de las actividades de los directores de los distritos de Jesús, Trinidad, Hohenau, Obligado, Bella Vista, Pirapó y Alto Verá, pues su tarea es amplia y difícil por la situación de carencia de rubros en que se encuentran los establecimientos.

El objetivo del presente estudio consiste en analizar las dimensiones de la Gestión Directiva que son priorizadas por los Directores de Colegios Oficiales del Nivel Medio de la Zona 5 – Itapúa. Los datos fueron obtenidos de encuestas, entrevistas y documentaciones obrantes en el MEC, aplicando una investigación descriptiva.

En cuanto a los resultados, se observa que la función administrativa es priorizada por los directores dejando en segundo plano la pedagógica que es fundamental para que se logren aprendizajes significativos. Además se realizan las recomendaciones para que las instancias correspondientes tomen las medidas tendientes a dar solución a los inconvenientes que inciden negativamente en la calidad de los aprendizajes y se pueda ir mejorando paulatinamente los mismos.

Palabras claves: Gestión directiva, funciones, dimensiones pedagógica y administrativa, calidad de los aprendizajes.

## Abstract

The educational management of school principals middle level officers of Zone 5 - Itapúa, under established functions “, whose theme this investigation because several factors impeding the normal course of the activities of the directors districts of Jesus, Trinidad, Hohenau, Obligated, Bella Vista, and Alto Pirapó see, because its task is vast and difficult by the situation of lack of items found in establishments.

The objective of this study is to analyze the dimensions of executive management that

are prioritized by the Directors Associations standard level of Zone 5 - Itapúa. Data were obtained from surveys, interviews and documentation documents in the MEC, using a descriptive research.

As for the results, it is observed that the administrative function is prioritized by the directors leaving the educational background that is essential for meaningful learning are achieved. It also made recommendations to the appropriate authorities to take measures aimed at solving the problems that adversely affect the quality of learning and can be gradually improving them.

Keywords: Policy Management, functions, educational and administrative dimensions, quality of learning.

## Introducción

El bajo rendimiento académico y la escasa calidad educativa en las instituciones públicas constituye actualmente toda una problemática preocupante para las autoridades, directivos, docentes y padres de familia. Frecuentemente recaen las acusaciones tratando de justificar esta situación, pronta y medianamente a innumerables causas como la falta de interés, la desnutrición, la indisciplina y las reiteradas ausencias de los alumnos como también el nulo apoyo de los padres, del Ministerio de Educación y demás instituciones vinculadas al quehacer educativo.

Sin discusión, ciertamente estos elementos señalados en alguna medida operan negativamente y dificultan el proceso de aprendizaje normal de los estudiantes. Pero por otra parte es necesario reconocer y considerar profesionalmente, otras causas agravantes que recaen en el ámbito de gestión de los principales agentes educativos, responsables de orientar, planificar y ejecutar el proceso de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Es sabido que el propósito de las instituciones educativas, son el desarrollo y logro de aprendizajes adecuados y significativos por alumnos que acuden a ella. Por el compromiso jerárquico en la institución, los directores son los primeros responsables en conocer el nivel y las condiciones en que éstos se dan, para ello, deben orientar y acompañar el trabajo de los docentes, alumnos y padres de familia, deben lograr que el trabajo pedagógico adquiera significado personal para cada integrante y deben propiciar oportunidades de crecimiento profesional a técnicos y docentes de la institución educativa.

Esta investigación tiene como objetivo general “Analizar las dimensiones de la Gestión Directiva que son priorizadas por los Directores de Colegios Oficiales del Nivel Medio de la Zona 5 – Itapúa”.

### Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

1. Describir las actividades específicas que desarrollan durante la gestión diaria los Directivos de Colegio Oficiales del Nivel Medio de la Zona 5 – Itapúa.
2. Determinar las consecuencias que se observa en la labor pedagógica cuando es priorizada la dimensión administrativa.
3. Describir la importancia que otorgan los directores de las Instituciones Educativas del Nivel Medio de la Zona 5 Itapúa a los diferentes aspectos de su labor educativa, a través de la gestión implementada.
4. Detectar en qué medida afecta, la burocracia administrativa, a la labor pedagógica de los Directores.
5. Describir las características básicas que demuestran los directores según estilo de liderazgo.

Para ello se ha recurrido a la investigación bibliográfica de temas relacionados a la gestión educativa estratégica, liderazgo transformacional, funciones del director establecidas por el Ministerio de Educación y Cultura, análisis FODA de Proyectos Educativos Departamentales, Divisiones Administrativa y Pedagógica, realizadas a los dieciséis Directores de Colegios Oficiales de la Zona 5 - Nivel 2 de los distritos de Jesús, Trinidad, Hohenau, Obligado, Bella Vista, Pirapó y Alto Verá, dos Supervisores Pedagógicos integrantes del Consejo Departamental de Educación, dos Técnicos de Nivel 2 de Supervisión y Coordinación Departamental; encuestas aplicadas a 150 docentes de colegios oficiales.

Es importante puntualizar el grado de importancia que dan actualmente los directivos del

Nivel Medio a las funciones directivas específicas a juzgar por el desempeño de la gestión que vienen realizando. Muchos de los Directores por falta de tiempo u otros motivos, más bien cumplen sólo un rol de simple administrador antes que el del líder curricular por el hecho que se limitan a acatar decisiones y ejercer funciones que responden a la mera rutina de la Organización Escolar y Administrativa exclusivamente.

También es necesario determinar sobre el rol del Director que requiere cualidades especiales y que le distingue como verdadero gestor educativo; para ello es necesario el cambio de actitud que le permita adecuarse al nuevo paradigma educacional, que le facilite trabajar con los docentes atendiendo los nuevos enfoques curriculares, dentro del ambiente democrático, pertinente a las normas establecidas por el MEC y aplicando experiencias de valor y modelos pedagógicos innovadores. Los buenos Directores requieren no solo conocimiento de la gestión, sino también sabiduría y capacidad para ejercer las diversas funciones directivas con profesionalismo y verdadera vocación.

Con los resultados obtenidos de la investigación de campo y del análisis minucioso y responsable de los datos, como se podrá apreciar, se llega a la determinación del grado de

importancia que otorgan los directores a las funciones que les competen, a la verificación de cumplimiento e incumplimiento de las mismas, como también a la definición de una visión clara de la gran influencia del liderazgo directivo en la tarea docente para mejorar la calidad educativa y elevar cada vez más, el nivel académico de la institución.

Con los resultados se podrán formular estrategias de mejoramiento, como ser medidas alternativas e inmediatas para reencauzar la labor pedagógica curricular de los directivos, a más de presentar y solicitar a las autoridades ministeriales su intervención ante los entes

competentes a fin de mejorar la situación educativa en la zona.

## 1. Gestión educativa estratégica

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La Gestión Educativa estratégica sostiene que la gestión educativa supone la interdependencia de:

1. Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
2. Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;
3. Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas;
4. Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción;
5. Temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas.

### 1.1. Componentes de la gestión educativa Estratégica

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder.

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, “la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad”. (Pozner, Ravela, 2000, p.27)<sup>1</sup>.

## 1.2 Etapas de Desarrollo de la Gestión

“Son etapas que se condicionan mutuamente en interacción dinámica.

1. El planeamiento: implica previsión, selección, organización previa, es decir anticipación.
2. La ejecución: implementación o desarrollo de lo planeado.
3. El control: es el que facilitará la evaluación continua.

## 2. Fortalecimiento de la Institución Educativa

“Los colegios se caracterizaron por ser espacios desvinculados de la realidad, organizados

de tal forma que el eje central es lo administrativo, donde la función del director o directora

es planificar, organizar, ejecutar y controlar, alejándose de esta forma de su función pedagógica”. (MEC, Paraguay, 1998: 14).

El docente realiza, por lo general, su tarea en forma aislada, sin que se evidencie un trabajo sistemático de equipo. Su planificación de aula es la que realiza fuera del horario laboral y la mayoría de los docentes trabajan en dos o más colegios. La relación de la familia con el colegio se evidencia en el apoyo de los padres y madres en todo lo relacionado a infraestructura, sin ningún otro tipo de participación de los mismos. El fracaso escolar en el nivel secundario se expresa en deserciones, pero también en los aprendizajes poco significativos o poco adecuados para la vida. “Para superar todas estas dificultades y construir un proceso educativo diferente, se debe partir de esta realidad existente, identificando las deficiencias y debilidades. Se deberá asumir la actual situación docente, determinada por su formación, las condiciones y ambiente de trabajo, las políticas salariales, entre otras cosas. Será necesario redefinir el rol docente, reelaborando su función y la del directivo escolar para fortalecer la gestión educativa en las instituciones escolares”. (MEC, Paraguay, 1998, p.14)

## 3. Gestión Escolar Participativa

La institución educativa es el espacio para concretar aprendizajes de calidad para todos los estudiantes. Es el espacio para recuperar el sentido de nuestras prácticas pedagógicas.

¿Qué tipo de gestión se necesita para propiciar aprendizajes significativos y responder al desafío de generar cambios e innovaciones profundas en nuestro sistema educativo?

“La realidad que muestran las instituciones educativas está lejos de lo esperado. Es un hecho, que más allá de los grandes esfuerzos que se realizan, aún no responden a los requerimientos de las personas a las cuales está dirigido, no garantiza de forma alguna eficiencia en la gestión de su organización y lo que es peor, está muy distante de poder cumplir con el desafío adquirido de generar cambios e innovaciones profundas en el

sistema educativo. (Astudillo y Álvarez, 1996, p.23)

Una gestión escolar participativa permite definir clara y efectivamente la institución educativa que verdaderamente necesitamos ahora y proyectarla hacia lo que deseamos para el futuro.

### 3.1. El Director y la organización en la Agenda de trabajo

“La conducción de la escuela demanda tiempo, y éste parece que siempre falta”. (Maturet, Bavaresco, Torchio, Íbalo y Calarco, 2010, p. 40). Las actividades de un director son muy diversas y complejas que muchas veces el tiempo laboral no alcanza para cumplir con todas las actividades. Sería difícil sostener una única manera de resolver la agenda del Director. “En ella es posible que existan actividades permanentes o diarias, como la atención a los padres, la observación de clases; otras semanales como las reuniones y otras que pueden adquirir regularidad quincenal o mensual. Una agenda que combina actividades semanales o mensuales puede suponer complejidad al inicio, pero luego logra ordenarse. Lo importante es poder mantener cierta regularidad. En síntesis, gobernar la escuela supone, también tomar decisiones respecto de qué tareas hacer, cuáles priorizar, cuáles postergar o delegar, cómo organizarlas en el tiempo. En el medio de un caudal de acciones, se trata de que el árbol no tape el bosque y se pierda de vista lo realmente importante”. (Maturet, Bavaresco, Torchio, Íbalo y Calarco, 2010: 42).

## 4. Funciones del director establecidas por el Mec - Ministerio de Educación y Cultura

La Ley N° 1264 “General de Educación” habla claramente sobre el rol del Director de una institución educativa, en su Artículo 138 expresa: El director es la autoridad responsable de la institución educativa, y 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.

En el Manual de La Organización y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa se establecen claramente la Organización y Funciones del Director en las distintas dimensiones.

**Misión:** Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades técnico-pedagógicas y administrativas en su turno respectivo, con el fin de cumplir las metas y los objetivos de la educación paraguaya fomentando e incentivando la participación de la comunidad educativa, y de los sectores productivos.

### 4.1 Son Funciones principales:

- Dirigir, orientar y coordinar las actividades técnico-pedagógicas y administrativas y de la investigación de necesidades formativas de la zona, y crear condiciones

favorables para la implementación de orientación laboral y académica de los estudiantes, de la institución en el turno que corresponde.

- Garantizar la participación de la comunidad educativa en la planificación y ejecución de proyectos educativos.

## 4.2 Responsabilidades

### Dimensión Técnico-Pedagógica:

1. Estimular y apoyar continuamente la realización de los círculos de aprendizaje.
2. Propiciar la integración de los docentes en la conformación de equipos de trabajo.
3. Evaluar mensualmente el proceso educativo en los diferentes grados de la institución.
4. Identificar problemas educativos y canalizar los mecanismos y requerimientos necesarios para la búsqueda de medios alternativos, para la solución de los mismos.
5. Mantener la base de datos de los diversos trabajos institucionales con la información actualizada y los aspectos más relevantes de los mismos.
6. Mantener informados a los padres y tutores de la situación académica de los alumnos y coordinar con las Asociación de Cooperación Escolar las actividades de apoyo institucional.
7. Controlar la disciplina y asistencia de los alumnos, personal docente, administrativo, técnico y de servicio.
8. Fomentar el trabajo en equipo y mantener un ambiente laboral agradable.
9. Integrar la Comisión Institucional de Selección.
10. Rendir cuentas del resultado educativo correspondiente a su turno y/o institución.
11. Cumplir con las directivas y tareas asignadas por Superiores Jerárquicos dentro del marco de la Ley.
12. Analizar y evaluar los planes y proyectos de los docentes y orientar las acciones pertinentes.
13. Participar activamente en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

### Dimensión Comunitaria:

1. Fomentar y mantener relaciones cooperativas de corresponsabilidad con la comunidad educativa a fin de lograr la inserción de la institución a la realidad, necesidades y expectativas de la misma.
2. Garantizar la participación para el involucramiento de la comunidad educativa en el desarrollo de proyectos educativos.

### Dimensión Administrativa:

1. Organizar anualmente al personal, técnico pedagógico y docentes del turno.
2. Emitir informes que le sean solicitados de acuerdos a la Ley y a su labor.
3. Velar por la conservación de todas las documentaciones de la institución y en especial de los registros académicos de los alumnos y ex alumnos de su turno.
4. Cumplir y promover la observación de las normativas del Ministerio de Educación y Cultura en base a los procedimientos establecidos en los mismos.
5. Dar seguimiento a las disposiciones emanadas del Superior Jerárquico.
6. Propiciar la formación y creación de Centros de Estudiantes.
7. Velar por la conservación del patrimonio de la institución; equipamientos, insumos, mobiliarios.
8. Firmar y ejecutar los acuerdos con el sector privado y empresas que otorgan pasantías a estudiantes en los ámbitos de su competencia.
9. Percibir, rendir cuenta y administrar los recursos económicos propios de la institución, provenientes de diferentes conceptos.

## 5. Constitución nacional del Paraguay

La Ley Suprema de la Nación establece con relación a la educación en el Artículo 75: De la responsabilidad educativa: La educación es responsabilidad de la sociedad y recae en particular en la familia, en el Municipio y en el Estado. El Estado promoverá programas de complemento nutricional y suministro de útiles escolares para los alumnos de escasos recursos.<sup>2</sup>

## Proyecto Educativo Departamental de Itapúa (2011- 1014)

El Plan Educativo Departamental del departamento de Itapúa tiene como Visión: La

2 Constitución Nacional del Paraguay

formación de ciudadanos con valores éticos, eficientes, eficaces, líderes democráticos, investigadores, emprendedores, comprometidos con los cambios y la correcta utilización de los recursos, con docentes altamente calificados y actores propulsores del desarrollo.

Su Misión es la siguiente: El Consejo Departamental de Educación de Itapúa tiene la misión de articular la política educativa del departamento, conforme a los lineamientos del sistema educativo nacional, a través de estrategias que tiendan a mejorar la cobertura, eficiencia y calidad con igualdad de oportunidades, con la participación activa y comprometida de todos los actores responsables.

Entre las principales amenazas de análisis FODA figuran por ejemplo: La falta de implementación de la pirámide salarial. Insuficiente remuneración acorde a las funciones y responsabilidades a los docentes ya sean de educación escolar básica, educación media y universitaria. Incumplimiento de las normas legales para la dignificación de la carrera docente. Falta de llamados a concursos para acceder a los cargos administrativos de rubros vacantes a partir de agosto del 2008. Excesiva centralización de los trámites administrativos y la poca autonomía para la toma de decisiones en el ámbito educativo.

## Resultados

### Entrevistas aplicadas A directores, supervisores Y técnicos dieron los siguientes resultados:

#### **PREGUNTA N° 1. ¿Qué se necesita para que un/a Director/a cumpla a cabalidad sus funciones?**

Una mejor remuneración salarial. Cumplir con las funciones establecidas por el Ministerio de Educación y Cultura en el Decreto N° 98 del 20 de agosto del año 2003; donde se habla de la misión, funciones y responsabilidades del Director; y poseer ciertas características y condiciones profesionales y personales para asumir la dirección en las instituciones educativas, por ejemplo, tener conocimiento científico y técnico en lo que respecta a la gestión educacional, ser motivador transmitiendo interés a los demás actores de la unidad, entre otros.

#### **PREGUNTA N° 2. ¿Cuáles son las necesidades urgentes que tienen los Directores de colegios? ¿Por qué?**

Contar con los rubros pertinentes para los nombramientos del personal, capacitar a sus docentes en las nuevas tecnologías, lograr materiales didácticos más urgentes para la institución. Mayor capacitación y actualización sobre gestión educativa. Mayor liderazgo y compromiso en algunos casos.

**PREGUNTA N° 3. ¿Qué dimensiones dentro de la gestión directiva consideras que es fundamental atender para mejorar el nivel de rendimiento de los estudiantes? ¿Por qué?**

En este apartado salta una de las debilidades de la gestión directiva, la dimensión pedagógica, porque es la fundamental que requiere el complemento de las otras dimensiones para facilitar el Aprendizaje y por ende elevar el rendimiento académico de los estudiantes. La escuela debe estar centrada en los aprendizajes de los estudiantes, y preocuparse más por lo académico.

**PREGUNTA N° 4- ¿Cuáles son las principales dificultades con las que tropiezan los Directivos para el buen desempeño de su tarea como Director/a? ¿Por qué?**

Aquí se visualiza que una de las principales dificultades con que tropiezan los directores es la necesidad de implementar un trabajo en equipo, también resaltó que el Director tiene como función principal en el ámbito pedagógico propiciar y fomentar la integración de los docentes en equipos de trabajo. En el mismo apartado se visualiza que en cuanto al escaso apoyo de los actores sociales, este también es un aspecto que debe ser garantizado por el Director.

**PREGUNTA N° 5. ¿Qué pedirías a las Autoridades Ministeriales para garantizar el mejoramiento de la gestión de los Directores/as?**

Agilizar los aspectos administrativos y erradicar la burocracia pues son excesivos los trabajos administrativos y burocráticos, más aún en un país centralizado como el nuestro, lo cual roba mucho tiempo, esfuerzo y gastos extras a los directores. Además de elevar el presupuesto público destinado a la educación

## Encuestas aplicadas A 150 docentes dieron Los siguientes resultados:

**Pregunta N° 1. En la institución donde trabajas actualmente, ¿qué aspecto o dimensión prioriza el Director/a en su desempeño?**

La mayoría de los docentes, el 74% manifiesta que la dimensión o aspecto que prioriza el director en su desempeño es la dimensión Administrativa - Organizacional. El 19% afirma que prioriza la Pedagógica Curricular. Y el 7% dice que es la Comunitaria, visualizándose que en la práctica la dimensión pedagógica curricular pasa a segundo plano.

**Pregunta N° 2. Te parece que las exigencias administrativas afectan la función pedagógica.**

**¿En qué medida?**

El 43% de los docentes encuestados afirma que afecta mucho, el 33% que afecta poco y el 24% que no afecta. Los motivos que exponen los docentes son los siguientes:

Afectan mucho porque “El Director docente debe abandonar a sus alumnos para cumplir con las exigencias del cargo”; “La falta de rubro de dirección y de tiempo hace que no se pueda cumplir a cabalidad con la función directiva”; “Se utiliza más tiempo en completar papeles que de atender lo pedagógico”; “Hace que la gente se sienta obligada a documentarse y a cumplir como se debe”; “Se deja de lado lo que realmente es importante, lo pedagógico”; y “No sobra tiempo para atender a lo realmente importante para el aprendizaje de los alumnos”.

### **Pregunta N° 3. ¿Cuáles son las cinco actividades que más realiza tu Director/a?**

En cuanto a las actividades que en menor escala han mencionado los docentes se citan:

- Ningún sólo docente manifiesta que su Director/a propicia y lleva a cabo Círculos de Aprendizaje (Ámbito Pedagógico Curricular), como una de las funciones primordiales que debe llevar a cabo el director.
- Dos afirman que su Director/a observa las clases (Ámbito Pedagógico Curricular).
- Tres que emiten informes cuantitativos y cualitativos (Administrativo Organizacional)

## **Conclusiones**

Respondiendo al objetivo general de esta investigación que es: “Analizar las dimensiones de la Gestión Directiva que son priorizadas por los Directores de Colegios Oficiales del Nivel Medio de la Zona 5 – Itapúa”; estudiando los resultados del trabajo de campo o de primera fuente se pueden presentar las siguientes conclusiones:

En los Colegios Oficiales de la Zona 5 – Itapúa, persisten innumerables situaciones y factores irregulares que dificultan al Director/a el cumplimiento a cabalidad de todas las acciones inherentes a las funciones directivas, específicamente pedagógica – curricular que es el eje central de toda la gestión, debido a los requerimientos administrativos – burocráticos, a la falta de rubros y de personal, y del escaso tiempo disponible para destinar al ejercicio de las funciones básicas y fundamental. Por ende, estas falencias figuran entre las principales causales del bajo rendimiento académico de los estudiantes y reducen la posibilidad de ofrecer una educación de calidad en las Instituciones de Enseñanza del Nivel Medio del sector Público de esta zona de Itapúa.

Será muy difícil cumplir a cabalidad, especialmente en los casos en que el Director es un Encargado de Despacho y no dispone de su tiempo ni recursos suficientes para la administración de la institución, y más aún cuando se encuentra ocupado en otras instituciones como catedrático o en otras actividades fuera de la institución a la que dirige. Es necesario contar con el tiempo suficiente, optimizarlo y priorizar ciertas actividades para llevar adelante una gestión educativa estratégica. A más de esto, para llevar adelante

el liderazgo pedagógico el director requiere de una preparación específica en el área de la gestión educativa, debe ser un conocedor amplio de la realidad institucional, contar con los recursos y la infraestructura mínima y tener personas de calidad humana y profesional que le acompañan en sus equipos de trabajo.

La inexistencia de recursos humanos tales como personal administrativo - secretarios y auxiliares de secretaría, personal técnico como evaluadores, orientadores, jefes de estudio, psicólogos educacionales, bibliotecarios; al igual que la falta de presupuesto estatal para cubrir o crear los rubros correspondientes para ejercer el cargo de Director, Vice Director, son debilidades de las instituciones y se constituyen en verdaderas amenazas, ya que esta carencia ocasiona daños irreversibles en la formación de los jóvenes. Recién cuando estas necesidades básicas de las instituciones sean atendidas por las autoridades nacionales y totalmente satisfechas se podrá redireccionar el rumbo del directivo y su equipo hacia una educación de calidad.

La labor del director como gestor transformacional es fundamental, sumamente importante e insustituible, pero será imposible sin el acompañamiento de todos los estamentos.

## Referencias

- [1] POZNER, P. ; RAVELA, P. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IIPE Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. UNESCO. Buenos Aires. 2000.
- [2] PARAGUAY. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Lo pedagógico, lo compartido y lo participativo. Condimentos para la Gestión Escolar. Programa de Mejoramiento de la Educación Secundaria (MECES). 1997.
- [3] PARAGUAY. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Construyendo un modelo participativo de gestión Escolar. 1997.
- [4] ALVAREZ, M. y otro. Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos. Editorial Escuela Española. 1996.
- [5] MATURET, M. y otros. El trabajo del Director y el Proyecto de Escuela. Ministerio de Educación. Buenos Aires, Argentina. 2010.
- [6] PARAGUAY. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Manual de Organizaciones y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa. Asunción. 2007.
- [7] PARAGUAY. Constitución Nacional de la República del Paraguay. 1992.
- [8] PARAGUAY. CONSEJO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ITAPÚA. Plan Educativo Departamental de Itapúa 2011 – 2015. 2011.