

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO  
EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL CURRÍCULO  
EN LA ESCUELA JOSÉ T. MORA VALVERDE**

**Informe de Seminario Proyecto de Graduación Correspondiente al Plan de Estudios  
De Maestría en Administración Educativa**

**Gustavo Brenes Retana**

**SABANILLA, MONTES DE OCA**

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO  
EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL CURRÍCULO  
EN LA ESCUELA JOSÉ T. MORA VALVERDE**

**Informe de Seminario Proyecto de Graduación Correspondiente al Plan de Estudios  
De Maestría en Administración Educativa**

**Gustavo Brenes Retana**

**SABANILLA, MONTES DE OCA**

## PENSAMIENTO

en que  
pensamientos y  
felicidad

Construimos el verdadero mundo  
vivimos con nuestros  
palabras.  
Por eso, nuestra vida y nuestra  
dependen exclusivamente de  
nuestros  
pensamientos y palabras.  
Cuida el momento presente y  
tendrás  
un futuro feliz.  
Siembra semillas de optimismo y  
amor, y  
Cosecharás mañana los frutos de  
la alegría  
Y la felicidad.

DEDICATORIA

Dedico con mucho amor y  
agradecimiento éste trabajo, a

y feliz de  
avante ante la

mi madre que sé debe estar orgullosa  
que sus hijos han sabido salir  
adversidad por su ausencia.

ii  
AGRADECIMIENTO

Gracias a ti madre, por que a pesar de no  
estar, eres inspiración,  
Gracias a ti padre por la educación y  
esfuerzo de tantos años,

Gracias Wendy por tu apoyo y comprensión,  
Gracias a mis hermanos y hermanas por su ayuda  
y apoyo constante,  
Y a todos aquellos que en mi vida, de una u  
otra forma me han ayudado a seguir adelante  
con esfuerzo y trabajo.

iii

### TRIBUNAL EXAMINADOR

Este informe de Seminario Proyecto de Graduación fue presentado en forma oral y pública ante el siguiente tribunal examinador constituido por profesores de la Maestría en Administración Educativa.

---

Dr. Carlos Araya Guillén

---

Dra. Ana María Corella Q.

---

Dr. Pedro Venegas Jiménez  
Coordinador de Programa de Maestría

---

Gustavo Brenes Retana  
Sustentante

Fecha: Viernes 27 de Junio del 2003

iv

## TABLA DE CONTENIDO

|  |      |
|--|------|
| Pensamiento .....  | i    |
| Dedicatoria .....  | ii   |
| Agradecimiento.....  | iii  |
| Tribunal Examinador .....  | iv   |
| Tabla de contenido .....   | v    |
| Tabla de cuadros .....   | viii |
| Tabla de gráficos .....  | ix   |
| <br>   |      |
| CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....                                   | 1    |
| 1. Presentación .....  | 2    |
| 1.1 Área humana dentro de la administración institucional .....  | 6    |
| 1.2 El director institucional y el desarrollo del currículo..... | 7    |
| 2. Objetivos del estudio .....                                   | 9    |
| 2.1 Objetivos Generales.....                                     | 9    |
| 2.2 Objetivo Específicos.....                                    | 9    |
| 3. Alcances y limitaciones del estudio .....                     | 10   |
| 3.1 Proyecciones .....   | 10   |
| 3.2 Limitaciones .....   | 10   |
| 4. Referentes metodológicos .....                                | 12   |
| 4.1 Tipo de estudio .....  | 12   |
| 4.2 Población y Muestra .....                                    | 12   |
| 4.3 Metodología para recoger la información.....                 | 13   |

|  |    |
|--|----|
| 4.4 Variables .....                                    | 13 |
| 4.5 Definición conceptual de variables.....            | 13 |
| 4.6 Definición operacional de variables.....           | 14 |
| 4.7 Instrumentos .....                                 | 14 |
| 4.8 Procedimiento para análisis de la información..... | 15 |

v

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO II: DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL .....  | 16 |
| 1.1 Ubicación de la institución .....   | 17 |
| 1.2 Apreciación del pasado .....  | 18 |
| 1.3 Antecedentes históricos de la institución .....                                       | 19 |
| 1.4 Descripción de la población estudiantil .....   | 21 |
| 1.5 Filosofía de la institución .....   | 22 |
| 1.6 Misión .....  | 24 |
| 1.7 Visión .....  | 24 |
| 1.8 Personal Docente .....  | 25 |
| 1.9 Proyectos .....   | 28 |
| <br>  |    |
| CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....  | 41 |
| 1. Análisis FODA .....  | 42 |
| 1.1 Fortalezas.....   | 42 |
| 1.2 Oportunidades .....   | 49 |
| 1.3 Debilidades.....  | 43 |
| 1.4 Amenazas.....   | 43 |
| 2. Análisis de variables .....  | 44 |
| 2.1 Primera Variable: Funciones y tareas del director.....                                | 44 |
| 2.2 Segunda Variable: Actividades promovidas por el director institucional.....           | 47 |
| 2.3 Tercera Variable: Elementos que distorsionan o favorecen la gestión del director..... | 50 |
| <br>  |    |
| CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 52 |



|  |    |
|--|----|
| 1. Conclusiones .....  | 53 |
| 2. Recomendaciones .....                                     | 56 |
| <br>   |    |
| CAPITULO V: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL ..... | 59 |
| 1. Justificación .....                                       | 60 |
| 1.1 Fundamentación.....                                      | 61 |
| vi   |    |
| 2 Referente conceptual .....                                 | 62 |
| 3 Objetivos de la propuesta .....                            | 66 |
| 3.1 Objetivo General.....                                    | 66 |
| 3.2 Objetivos Específicos .....                              | 66 |
| 4. Logros y beneficiarios .....                              | 67 |
| 5 .Acciones a realizar .....                                 | 68 |
| 6. Organización y recursos para desarrollar propuesta .....  | 70 |
| 7. Evaluación .....  | 72 |
| 7.1 Parámetros .....   | 73 |
| 7.2 Tipos de Indicadores .....                               | 74 |
| 7.3 Fuentes de Información .....                             | 74 |
| 7.4 Técnicas de Investigación .....                          | 76 |
| 8. Cronograma .....  | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 79 |
| ANEXOS.....  | 81 |

## TABLA DE CUADROS

| <u>Cuadro No.</u> | <u>Título</u>  | <u>Página</u> |
|-------------------|--|---------------|
| 1                 | Opinión de docentes y director en relación con las funciones diversas del director institucional | 51            |
| 2                 | Ámbitos en que se centra la labor del director.  | 53            |

## TABLA DE GRÁFICOS

| <u>Gráfico No.</u> | <u>Título</u>   | <u>Página</u> |
|--------------------|---|---------------|
| 1                  | Retroalimentación en visitas al aula  | 54            |
| 2                  | Promoción del aspecto humanístico en el aula.   | 55            |
| 3                  | Creación de espacios de discusión para mejorar la labor del educador dentro del aula. | 56            |

## CAPITULO 1

### INTRODUCCIÓN

## 1. PRESENTACIÓN

El ser humano es un ser en evolución por lo que a lo largo del desarrollo intelectual y social ha buscado y utilizado diversos métodos para mejorarse como individuo dentro de una sociedad. Así, como ser social que es el hombre unió esfuerzos entre su colectivo y empezó a desarrollar metodologías que le llevarían a desempeñar un orden y a desarrollarse de una forma más organizada. Dentro de sus principales acciones desarrolladas se encuentra lo que los pensadores Henry Fayol y Frederick Taylor denominaron “administración” y que definieron como “el conjunto de principios, prácticas, y técnicas aplicadas a seres humanos, que permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es posible lograr”. (Ugalde, 1979 p 74). Por otra lado y como parte del cambio debido a las nuevas necesidades que surgen dentro de la sociedad Jiménez (1986, p 30) presenta la idea resumida de Galbán y Escobedo que dan una definición de administración donde la consideran un proceso de etapas o fases sistematizadas que aplican métodos técnicos, originados en la propia disciplina estableciendo sistemas de ejecución y de vigilancia para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales.

La Administración General responde y se aplica a las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad entendiéndose público o privado con el objeto de corresponder a funciones relacionadas a la salud, educación, comercio, agricultura, industria, entre otros. En éste estudio se enfoca la Administración Educativa definida por Ugalde (1979, p 75) como “un proceso que en su realización, comporta varias acciones, encadenadas como un conjunto coherente y desempeñadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible”. Así, en un sistema educacional las diferentes instancias institucionales deben realizar las tareas destinadas a lograr la interacción de los elementos

humanísticos tales como educandos, docentes, padres de familia, administradores del currículum y la comunidad; junto a los recursos técnicos, materiales y económicos dirigidos al logro de objetivos institucionales.

Al ser la administración un proceso donde se da dirección de recursos y la toma de

2

3

decisiones éste va a estar compuesto por varias etapas y que se citan el libro Administración de la Educación de la Universidad Nacional Abierta dentro de las que se mencionan:

- \_ Toma de Decisiones
- \_ Planificación
- \_ Organización
- \_ Comunicación
- \_ Motivación
- \_ Coordinación
- \_ Evaluación.

Brevemente se expondrá aspectos que atañen a cada una de las etapas mencionadas donde empezamos entendiendo que la toma de decisiones básicamente implica el hecho de recabar información objetiva y clara que identifique el problema y dentro de la misma etapa se formulan alternativas de acción que son estudiadas y finalmente elegidas. Seguidamente se realiza la planificación y formulación del plan a implementar el cual llevará a responder a las expectativas nacidas alrededor del mismo basado en sus objetivos y alcances. A continuación la organización orienta sobre las funciones a desempeñar y recursos a utilizar distribuyendo el trabajo a ejecutar. Es imperativo la comunicación efectiva tanto oral como escrita a lo largo del proceso para evitar malentendidos que den al traste de la consecución de objetivos. Como forma de apoyo y reconocimiento al esfuerzo hecho la motivación surge de impulso a fortalecer el grupo de trabajo y las relaciones dentro del mismo. Importante el hecho de que la coordinación va a ser el hilo integrador del proceso de administración por cuanto va a contribuir con la armonía dentro del proceso que se pretende

implementar. Finalmente, la evaluación contribuye a velar por que se de el cumplimiento de las acciones realizadas y a controlar el rumbo directo a los objetivos iniciales para que se de su consecución. Por ende, si se considera a los centros educativos como entes que deben cumplir los objetivos propuestos para determinada sociedad, entre sus funciones se encontraría también el desarrollo del currículo por lo que es imperativo cuestionarse si en la

4

administración de los centros educativos se dan esfuerzos importantes y orientados a desarrollar el currículo.

Así como anteriormente se explicó y pudo entender que el proceso administrativo requiere de varios subprocesos, es necesario mencionar que la administración educativa como tal posee una variedad multidimensional. De acuerdo a Benno Sander, autor del libro Gestión Educativa en América Latina 1996, la administración educativa posee una dimensión económica, una dimensión cultural, una dimensión política y una dimensión pedagógica.

La dimensión económica del sistema educativo va a incluir recursos financieros, materiales, estructuras, normas y mecanismos que van a organizar estructuralmente el funcionamiento institucional, dentro del cual se procurará administrar y programar la consecución y manejo de recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades institucionales. En el caso de la dimensión cultural, ésta procura comprender los aspectos variados que componen la vida humana entiéndase valores, creencias, comportamientos psicológicos y sociales de los individuos inmersos en el sistema educativo y su comunidad. En tanto que la dimensión política engloba las estrategias de acción que dirigirán las responsabilidades propias del sistema educativo y sus instituciones en el papel de desarrollo y proyección del individuo en la sociedad. Finalmente, tenemos la dimensión pedagógica la cual alude al conjunto de principios, técnicas y escenarios educativos que inciden directamente o indirectamente para alcanzar los objetivos del sistema educacional, por lo que el éxito de la gestión educativa va a estar íntimamente relacionado con la consecución de sus metas. Por lo tanto y derivado de lo mencionado anteriormente, si se concibe a los centros educativos como entes que deben de cumplir objetivos propuestos para crear un determinado individuo con ciertas características que le ayuden a su inserción social y

superación personal, entre sus funciones se encontraría también el desarrollo del currículo por lo que es imperativo cuestionarse si en la administración de los centros educativos se dan esfuerzos importantes y orientados a desarrollar y darle seguimiento al currículo.

La UNESCO define el currículo como “el conjunto de las experiencias, actitudes, materiales, métodos de enseñanza y otros medios empleados por el profesor para alcanzar

5

todos los fines de la educación” (Ugalde, 1980, p15). Díaz (1995) refiere a Aguerrondo (1981) en relación con una de las concepciones más completas sobre dicho concepto y que a continuación se cita:

**“el currículo es el resultado de: a) el análisis y reflexión sobre las características del contexto, del educando y de los recursos; b) la definición explícita e implícita de los fines y objetivos educativos; c) la especificación de los medios y procedimientos propuestos para asignar los recursos humanos, materiales, informativos, financieros, temporales y organizativos de manera tal que se logren los objetivos propuestos” (Aguerrondo, 1981 p 374)**

En éste trabajo adoptaremos la definición dada por Ugalde (1980, p12) y que entiende al currículo como “la suma de experiencias y condiciones individuales y sociales con que se cuenta para la formación del hombre y la transformación de la sociedad”. Por lo tanto el administrador institucional debe conocer ampliamente los fines y objetivos de la educación y compartirlos y desarrollarlos con el personal docente, educandos y padres de familia con la intención de orientar el proceso en el que están todos inmersos. Es imperativo señalar que para Ugalde (1985, p26) como parte de la administración institucional y curricular debe de ponerse en marcha, controlar la ejecución y evaluar el currículum, lo que debe de ejecutarse a nivel institucional, regional y en el aula misma. Debe considerarse que el administrador institucional debe estar en constante vigilancia para que su función no esté limitada a lo administrativo, sino que también colabore y apoye el proceso educativo. Dentro de las estrategias que colaboran con lo anterior, Pérez en su artículo “¿Cómo mejorar la calidad de la Enseñanza? ( La Prensa Libre, 1990) señala que el director debe realizar análisis documental, visitas a clases, revisar cuadernos a los alumnos, reunirse con los docentes, realizar conversaciones informales para desarrollar lo



humanístico, realizar lecciones demostrativas con educadores para la motivación y capacitación profesional.

En el caso de nuestro país, la legislación vigente asigna al director de la institución educativa funciones puramente técnicas y administrativas donde destaca la elaboración de documentos estadísticos, la administración y manejo del personal, coordinación con

6

órganos de apoyo, búsqueda de recursos y materiales, entre otras obligaciones. La administración del currículum en instituciones de I y II Ciclo de la Educación General Básica involucra diferentes tipos de dirección. Directores que toman en cuenta y se involucran con el desarrollo del currículo formando parte del grupo de docentes que llevan a la práctica los programas y por consiguiente el proceso de enseñanza motivando el aprendizaje de los educandos. Estos directores asumen una responsabilidad mayor como docentes, por lo que se les recarga sus funciones. Lo anterior sucede generalmente en escuelas unidocentes o con un personal docente de dos o cuatro maestros. Por otro lado y en forma totalmente opuesta, en las instituciones educativas de I y II Ciclo de la Educación General Básica, con una matrícula mayor a 200 alumnos y con más de cuatro docentes, se da lo que se llama “dirección técnica”. En éste tipo de instituciones el director no tiene secciones bajo su mando, por lo que su trabajo se centra en lo técnico y administrativo de la institución

### 1.1 Área humana dentro de la administración institucional.

Cuando se es director de una institución educativa u de otro tipo, se va a contar con ciertos recursos los cuales deben de ir dirigidos de la mejor manera para enfocarse y cristalizar los objetivos propios de la organización. En el desempeño de la dirección de un centro educacional el recurso humano es de vital importancia, por lo que su atención, capacitación y tratamiento son de vital importancia. En su libro, Administración de Recursos Humanos, Barquero define dicho término como “La organización y trato de las personas en el trabajo, de forma que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan mediante las actividades que ejecutan su propia realización como seres humanos” (1987, p.21). Así,

dentro de las escuelas nacionales el recurso humano se compone en su mayoría por parte de personal administrativo, docente, conserjes y guardas y quien debe procurar la comunicación e interacción adecuada de dichos elementos es el director de la institución.

Hoy día, existe lo que se denomina la gerencia integral, la cual busca un liderazgo donde el director institucional dirija su gestión al campo interpersonal (dirigir sus subalternos y capacitarlos), informacional (crear y fomentar estrategias de

7

funcionamiento y crecimiento institucional) y decisional (negociación, implementación de estrategias para generación de recursos (Sallenave, 1998, p.31). Abstrayendo de la información anterior, podemos entender que los docentes son aquellos subalternos los cuales son los colaboradores inmediatos del director, que deben de recibir la asesoría y motivación adecuada para la realización de sus labores. En este aspecto podemos incluir la organización del personal en procura de una comunicación y enlace adecuado entre el docente y el director que conlleve a una acción laboral que permita y propicie condiciones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos educacionales. Al respecto Gómez Mejía (1998, p. 28) señala que dentro de una institución debe darse la armonización entre la misma institución y los empleados. Donde se entiende armonización como aquella capacidad de negociar, discutir, dialogar y sugerir respetando con ética profesional la condición y posición de sus empleados a la hora de ejecutar decisiones en cuanto a políticas a seguir. Si extrapolamos lo anterior, podemos inferir que debe procurarse que en el campo educativo aquellos sujetos que forman parte del currículo (administradores, docentes, padres de familia, estudiantes) deben de interactuar dentro de procesos y actividades que permitan la coordinación y cooperación persistente y mutua.

## 1.2 El director institucional y el desarrollo del currículo.

Carvajal (1993, p.2), señala que “el director debe comprender que su labor gira alrededor del currículum y que cada uno de los planes y acciones que se realiza en el centro educativo deben tener como objetivo central administrar para lograr los objetivos curriculares”.

Por otra parte Lépiz que es citado por Bogantes (1986), considera que el director debe conocer también de procesos pedagógicos y administrativos para poder llevar a cabo una relación adecuada del currículo. A partir de allí, señalan los autores mencionados debe de tratar de distribuirse el trabajo con el que se cuenta, procurando además, orientar a su equipo de trabajo, motivar a su población trabajadora y estudiantil, dirigir y coordinar a los y con los equipos o departamentos de trabajo, y

8

capacitarse tanto personalmente como a sus colegas. Bogantes más adelante señala ciertas características deseables en un administrador del currículum como lo son:

- \_ Conoce y se identifica con la función de la institución.
  
- \_ Procura buenas relaciones con la comunidad escolar.
  
- \_ Intenta lograr la proyección de la escuela hacia la comunidad, y la colaboración de ésta para con la escuela.
  
- \_ Diferencia y se enfoca a lograr lo realizable dentro de la institución.

Por todo lo anteriormente señalado y debido a la variedad de direcciones existentes, es importante determinar en qué forma la función del director de una institución de primaria se relaciona en el desarrollo del currículo?. Como parámetro para determinar lo anterior se analizará el papel del Director de la Escuela José T. Mora, en el campo del currículo determinando los ligámenes e injerencias de su gestión. Asimismo, se intentará determinar las causas y consecuencias de aquellos factores que impiden un desempeño apto. Logrando dicho análisis se intentará brindar conclusiones que sirvan como objeto de recomendación para dicha institución con el objeto de mejorar el desempeño y la calidad profesional de su administración y función.

## 2.1 OBJETIVOS GENERALES

\_ Investigar el papel que desempeña el Director de la Escuela José Trinidad Mora Valverde como administrador para el desarrollo del currículo.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

\_ Identificar y ubicar dentro del marco de la Administración Institucional Educativa las funciones y tareas desempeñadas por el Director Institucional de la Escuela José Trinidad Mora Valverde.

\_ Determinar que prácticas o estrategias aplicadas por el director institucional del citado centro contribuyen directamente al desarrollo del currículo.

\_ Establecer y estudiar qué factores y en qué forma influyen en la administración del currículo y en la función del director institucional.

### 3. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

3.1 Proyecciones: éste estudio intenta investigar la función del director de una institución primaria relacionándolo con el desarrollo del currículo y basándolo en los resultados obtenidos se pretende brindar posibles estrategias que contribuyan a mejorar su desempeño en dicho campo. Además, pretende crear conciencia general sobre la dualidad y diversidad de funciones del director de una institución y del por qué su desenvolvimiento se ve en ocasiones limitado. Del mismo modo se procura crear una idea dentro del personal docente y administrativo de que las observaciones hechas son críticas constructivas dirigidas a mejorar el desempeño de la institución dentro de un ambiente profesional dirigido a la consecución de los objetivos que la institución educativa ostenta.

3.2 Limitaciones: debido a que las opiniones externadas por los docentes van dirigidas a la función de su director y ante el hecho de temor que no sean confidenciales del todo, sus respuestas podrían verse manipuladas o distorsionadas con respecto a la realidad.

Por otra parte, el factor tiempo es algo limitante ya que las actividades numerosas de docentes, personal administrativo y alumnos consume gran cantidad de tiempo por lo que lograr su atención se ve ampliamente afectado y en el caso de aquellos que participan en la solución de cuestionarios aplicados, podrían externar

respuestas carentes de sentido como consecuencia de la falta de tiempo. Asimismo, la existencia de diferencias personales o laborales entre el director y los docentes podrían crear opiniones muy parcializadas y divididas que quizás se alejan de la realidad.

11

Por su parte, el centro educativo no cuenta con un espacio adecuado donde pueda darse una reunión o entrevista en un ambiente de tranquilidad lejos de ruidos, interrupciones y distorsiones por causas del tiempo como lo son la lluvia, viento o exceso de calor.

#### 4. REFERENTES METODOLÓGICOS

4.1 Tipo De Estudio: éste tipo de trabajo se ubica dentro de la investigación de tipo descriptivo debido a que se utiliza como herramienta principal el análisis, determinación, señalamiento y caracterización de factores que inciden en el cumplimiento de las funciones

del director institucional para el desarrollo del currículo. La investigación intenta describir y caracterizar las funciones del director y su ligamen en cuanto a la eficiencia y efectividad en el desarrollo del currículo mediante el registro, el análisis, la interpretación y comparación de la realidad con lo que ha sido establecido en teoría. Con el objeto de establecer conclusiones y formular ideas que ayuden a mejorar el desempeño del centro educativo en su función de desarrollar al ser humano como ser social derivado de la estrategia desempeñada en la gestión del director. Lo anterior por cuanto la escuela o institución educativa debe de servir como ente propulsor de todo aquello que permita al individuo conocer lo que da cohesión y forma a la sociedad dentro de un determinado contexto, entendiéndose ideas, valores, sentimientos, creencias y prácticas.

Las comparaciones a realizar se basarán contrastando lo realizado en la práctica diaria y lo que debe hacerse según lo que los reglamentos y teorías señalan al respecto. En relación con la investigación descriptiva, Venegas (1999, p 23) señala que “ la investigación descriptiva trata de descubrir las principales modalidades del cambio, formación o estructuración de un fenómeno, y las relaciones que existen con otros”. Aunado a lo anterior, debemos saber que este tipo de investigación ayuda a una interpretación y conocimiento de la situación muy cercana a la realidad.

4.2 Población y Muestra: La unidad de análisis a estudiar va a ser la Escuela José T. Mora en su función administrativa desempeñada por su director. Donde se determinara la calidad de su gestión mediante la encuesta directa a veinte docentes y al director. Los docentes fueron escogidos dependiendo de la disponibilidad y apertura de los mismos para participar en dicho estudio.

13

4.3 Metodología para Recoger Información: Para poder recopilar la información que acá se cita se recurrieron a las siguientes fuentes de información:



\_ Fuentes de Información: se recurrió al Manual Descriptivo de Clases de puestos docentes, y a otras fuentes primarias como libros y periódicos que puntualmente se citan tanto en la bibliografía como en los capítulos o apartados donde se es requerido.

\_ Sujetos Principales y Complementarios: acá se ubican los veintidós docentes encuestados y el director institucional entrevistado.

#### 4.4 Variables:

Las variables a tomar en cuenta para realizar dicho trabajo son:

- 1\_ Funciones y Tareas del Director Institucional
- 2\_ Prácticas y estrategias orientadas propiamente por el director en su desempeño por establecer el cumplimiento y mejoramiento en el desarrollo del currículum.
- 3\_ Elementos que distorsionan o propician el cumplimiento de las funciones del administrador institucional como administrador del currículo.

#### 4.5 Definición Conceptual de Variables:

Para definir la variable función y tarea del director es importante basarse en el Manual de Clases de Puestos Docentes del Ministerio de Educación Pública. El término “función” se es definido como “los servicios y actividades asignadas al servidor, así como el correcto empleo de datos, informaciones y noticias reservadas que llegan a su conocimiento en el desenvolvimiento de las obligaciones asignadas, y cuya divulgación pueden ocasionar daños a la institución (Gobierno de Costa Rica, 1985, p. 21).

Por otra parte, se señala “tarea” como:

... cada uno de los diferentes componentes que integran un puesto y que exigen a quien los ocupa, la dedicación de tiempo y la posesión de determinados conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades. La descripción de las tareas revela qué hace el servidor , para qué

lo hace, qué instrumento utiliza y qué habilidades requiere para realizarlas” (Gobierno de Costa Rica, 1985, pp. 18-19).

#### 4.6 Definición Operacional de Variables:

En el caso de la segunda variable sobre prácticas y estrategias orientadas por el director para un mejoramiento en el desarrollo del currículo, se considerarán las opciones Sí y A veces como favorable para un buen desarrollo del currículo. Respecto a la tercera variable se presentan comentarios sobre las opiniones más generalizadas de los docentes y del mismo director en cuanto a aquellos factores que distorsionan, delimitan o afectan la gestión del director como administrador del currículo.

#### 4.6 Instrumentos:

Con la intención de medir el grado de correlación de las variables a observar y analizar, se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. Entrevista Estructurada (al docente): Su propósito es averiguar información importante del educador. (escolaridad, experiencia profesional) además de indagar la opinión de los mismos en relación con la función del director en cuanto al desarrollo del currículo en su administración. Esta será aplicada en algún momento con previo consentimiento del director y del mismo docente de preferencia fuera de horas lectivas para que este no se vea presionado ni apresurado a contestar. El lugar y hora fueron determinados tanto por el educador como por el investigador, dándole prioridad al entrevistado. Este instrumento incluye preguntas cerradas (13) y abiertas (5). La evaluación de la entrevista brindará conclusiones básicas para tener un panorama más amplio del educador a la hora de observarlo. Asimismo, el director fue encuestado pero con preguntas dirigidas a lo que él considera

15

propia mente sus funciones para establecer un marco que delimite y evite la dualidad de las mismas.

2) Entrevista dirigida (al director institucional): su intención es indagar al director institucional sobre sus funciones y obligaciones en cuanto al desarrollo del currículo dentro de la institución. Además, se intenta indagar sobre aquellos factores que pueden favorecer o afectar su gestión como cabeza de la institución, en cuanto a factores ajenos o cercanos a su control. Dicha entrevista consta de seis preguntas ligadas a la función del director institucional y su relación con el desarrollo del currículo.

#### 4.7 Análisis de la Información

Para la tabulación y análisis de datos se usaron procedimientos de estadística descriptiva(, gráficos). En el caso de la primera variable se analiza los comentarios de docentes y director en relación con el ligamen del director para con el desarrollo del currículo mediante la presentación de cuadros con la citada información. Asimismo, en el caso de la segunda variable, se mencionan y comentan los resultados arrojados por los docentes al ser encuestados sobre que elementos se dan en el centro educativo que ayudan al desarrollo del currículo. Se resume la información mediante cuadros, gráficos y comentarios de los resultados que ayuden a facilitar la comprensión de la información.

# CAPITULO II

## DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

### 1.1 UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN:

El centro educativo que es objeto del presente estudio es la escuela José Trinidad Mora Valverde, el cual se encuentra ubicado en la provincia de San José, en el cantón de

Desamparados y en el distrito Calle Fallas. El mencionado centro forma parte de la Dirección Regional de Desamparados, en su circuito cero uno y su Distrito Administrativo es el primero.

La ubicación geográfica exacta del centro educativo José Trinidad Mora Valverde está ubicado en el vecindario de Calle Fallas, quinientos metros Sur de la Clínica Marcial Fallas.

En cuanto a sus límites, la citada institución se encuentra limitada por los ríos Jorco y Cucubres. Además, circunda con San Rafael Arriba, San Rafael Abajo y Distrito Centro de Desamparados.

El actual director de la institución es el señor José Ángel Carmanza Reyes, quién trabaja a su vez con una población estudiantil de alrededor de tres mil estudiantes de primaria, donde actualmente se cuenta con dos asistentes y un personal docente de alrededor de sesenta educadores.

Calle Fallas es el Barrio más antiguo del distrito primero del Cantón de Desamparados. Este barrio aparece a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, sus primeros pobladores provinieron del distrito de San Rafael Arriba.

De acuerdo con información brindada por la dirección de la escuela objeto del presente estudio, los primeros en asentarse fueron el matrimonio Buenaventura Fallas Zúñiga y Matilde Fallas Actúa. Esta pareja procrea cuatro hijos: Marcelino, Isidro, Ramón y María Dolores Fallas. Aquí se dedicaron a las labores agrícolas, especialmente al cultivo del café y la caña de azúcar. Se establecieron donde hoy se encuentra el Centro Educativo José Trinidad Mora Valverde.

En éste lugar hubo un trapiche donde se procesaba la caña de azúcar. Contaban con animales domésticos como: gallinas, gansos, patos, vacas y caballos, así como una yunta de bueyes con sus aperos y carretas; medio de transporte utilizado en aquel tiempo para trasladarse a sus fincas. El trabajo agrícola y el trapiche atrajeron a vecinos de otros lados, principalmente del centro de Desamparados, con el fin de saborear las espumas, el sobado, las melcochas y el dulce caliente que ahí se vendía. Las personas hacían referencia al lugar como “La Calle de los Fallas”. Nombre que en definitiva se convirtió en Calle Fallas.

Esta familia tenía otras industrias donde fabricaban jabones, achiote, queso, candelas y dulce que semanalmente se llevaba a vender a al capital. Amantes del progreso se preocuparon por tener agua y es así como se instala la primera cañería.

Posteriormente llegaron al barrio las Familias Fallas Valverde y Fallas Gamboa que al igual que las anteriores se preocuparon por el progreso espiritual y material del caserío.

Hoy día, la comunidad que rodea al centro educativo cuenta en su totalidad con servicios de agua, luz y teléfono. Asimismo, se encuentra la ruta de buses de Calle Fallas – Monte Claro y San Rafael Abajo – Santa Cecilia las cuales brindan transporte a la población cercana y asistente al centro educativo. Por otra parte, la comunidad cuenta con servicios al público como pulperías, panaderías, librerías, carnicerías y otros que dan comodidad y facilidad a su población.

Con base en base los registros de la institución, en el año de 1964, se realiza el sueño de la comunidad de Calle Fallas al inaugurarse la escuela del lugar. Su población inicial fue de 300 niños, lo que demostraba desde un inicio el interés que había por tener una escuela propia. Estos niños tenían que viajar mas de un kilómetro para ir a la escuela del centro de Desamparados, o en el peor de los casos resignarse a vivir sin educación. El ansia por educar a los hijos organiza a los vecinos para crear la escuela, llamada entonces escuela de Calle Fallas. Ellos tenían que buscar un terreno y encontraron un cafetal que tenia una casa de adobe. Ese terreno era de los señores Isidro Fallas y don Ruperto Fallas Gamboa los cuales lo vendieron. Fue así como las casitas de adobe cedieron su campo a nuevas aulas y el café a espacios para que los niños jugaran y se educaran.

El primer director fue el profesor Mariano Zúñiga Fallas, el cual junto con un grupo de entusiastas maestros enfrentaron el cambio y trajeron progreso y cultura a Calle Fallas.

En 1970 la escuela asume el nombre de un ilustre maestro desamparadeño: Don José Trinidad Mora Valverde, justo reconocimiento a un hombre que por medio del esfuerzo, del trabajo, de la honradez y del estudio llegó a convertirse de un modesto y eficiente albañil, en un formador de espíritu, de hombres útiles a la patria.

Empezó como maestro aspirante en el año 1917, debido a que carecía de título docente. Pero a pesar de todo, tenía una base suficiente de cultura, pues era amante de la lectura, estudioso siempre en diversos campos, prueba de ello es que, siendo albañil se destacó como músico en la filarmónica local como clarinista y saxofonista.

Trabajó en diferentes centros educativos y a la vez continuó estudiando y obteniendo mejores títulos: certificado Superior de Aptitud, Tenedor de libros y Perito Mercantil.

Luego continuó enseñando y poco después se le nombra Director Complementario de Nicoya, puesto que no pudo ocupar, ya que le fue ofrecida interinamente la de visitador

escolar de San José. Al poco tiempo este puesto le fue ratificado en propiedad, el cual ocupó hasta 1936. Don José Trinidad Mora Valverde, muere un 8 de marzo de 1935 a la edad de 51 años.

Esta escuela empezó a funcionar en dos casas de adobe viejas. No habían muebles, luz ni pizarras. Los niños y padres iniciaron trayendo de su casa bancas y escribían poniendo el cuaderno encima de sus piernas. Cuando oscurecía, prendían candelas o lámparas de canfin. Los maestros escribían en pedazos de madera que poco a poco se convertían en pizarras. De esta manera funciona la escuela por algún tiempo.

Con la ayuda de la comunidad y el Ministerio, se construyó el primer pabellón que contaba con siete aulas, un corredor y un espacio pequeño para la dirección. Luego Don Mariano consiguió otra partida de dinero para construir el segundo pabellón. En dos aulas se hizo una pared corrediza, que se quitaba y funcionaba como salón de actos. Después en ese mismo lugar, se ubicó la biblioteca de la escuela.

Actualmente el director del centro educativo es el Lic. José Carmanza.

La Institución ofrece las siguientes ofertas educativas:

- Centro de Enseñanza de Educación Preescolar (ciclo Materno, Infantil Interactivo II y ciclo de Transición-Preparatoria)
- Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica.
- Aulas de Recurso
- Aula Integrada.
- Aula de trastornos emocionales.
  
- Plan de alfabetización

Hoy en día la escuela cuenta con 23 aulas que son ocupadas por 7 secciones de Preescolar, 35 secciones de I y II ciclos y el aula integrada.

Además, una oficina espaciosa donde se ubica la dirección y la secretaria, una sala de Profesores, dos aulas de recurso pequeñas, sala de computo y un cubículo para los conserjes.



Asimismo existe una Biblioteca, donde estudiantes y docentes de la institución, reciben información y material didáctico necesario para llevar a cabo sus labores educativas.

Cuenta con un comedor escolar, el cual esta funcionando desde hace cinco años.

La institución esta rodeada de hermosas zonas verdes, sembradas con lindas rosas. Se encuentra protegida por verjas y mallas.

Existe una soda, la cual es alquilada y da servicio a los estudiantes y maestros.

#### 1.4 Descripción de la Población Estudiantil

La población estudiantil esta formada por niños de clase media baja en su mayoría contando con los servicios necesarios de una población urbana. Sus hogares corresponden a padres que trabajan como obreros y en pocos casos hay profesionales calificados.

El nivel académico de las familias es bajo, por lo general sin terminar el II y III ciclo.

Hay muchos casos de alumnos que son victimas de la desintegración familiar a causa de problemas sociales graves como prostitución, alcoholismo y drogadicción. Muchas mujeres solas son cabeza de hogar, con poca preparación y salarios bajos y no estables.

El problema de la vivienda y la carestía de la vida, produce hogares con caos de extrema miseria. Algunos niños viven en tugurios (una minoría) y en barrios aleados con delincuencia juvenil marcada.

La edad escolar es normal y la deserción es de un 2% por lo que se considera poca. La falta de buena alimentación y los recursos económicos bajos da como resultado un rendimiento académico bajo.

Muchos niños enfrentan el problema de la desatención, pues sus padres salen a trabajar y ellos deben asistirse solos.

El ambiente problemático que algunos viven con carencias afectivas y materiales, hacen que sean desinteresados y no asimilen la formación que se les “quisiera dar”. Por otra parte, el bombardeo actual de la televisión sin censura y su control, influye mucho en la

manera en que ven la vida y sus costumbres, sembrando violencia, fanatismo y transculturación. Todo contribuye a crear un patrón falto de valores y disciplina, que en un porcentaje alto caracteriza a esta comunidad estudiantil.

### 1.5 FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

De acuerdo con la dirección administrativa de la escuela, dentro de su filosofía se debe concebir una visión holística de ser humano, que lo entienda desde el punto de vista físico, social, intelectual, emocional, ético y espiritual entre otros.

La educación como acción humana para la formación integral del educando y la enseñanza como la mediación pedagógica que realiza él o la docente para promover aprendizajes de calidad, es lo que se concibe dentro de una filosofía integral y satisfactoria.

Dentro de la filosofía institucional se encierra:

1. El compromiso de los docentes por levantar el aprendizaje de sus alumnos.
2. Generar conciencia en los padres y la familia de su papel en el desarrollo integral de los hijos, para la realización como persona y ciudadanos capaces de asumir la vida en una sociedad democrática.
3. Propiciar el desarrollo integral de los niños, inculcando valores que fomenten y contribuyan al bienestar emocional y social; y a la formación académica, ello con el propósito de lograr un educando crítico, dotado de razonamiento, capaz de pensar y actuar responsablemente.
4. Propiciar el rescate y enriquecimiento de los valores familiares, cívicos, religiosos y culturales, propios del educando en relación con los valores referenciales a la comunidad local, nacional y universal
5. Promover el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo, mediante la valoración de su esfuerzo en las distintas actividades que realiza.

Sin perder de vista una formación íntegra de nuestros niños, se procurara que esta filosofía nos guíe abordar parte de las necesidades con las que cotidianamente nos enfrentamos.

Sabemos que esta filosofía es posible de realizar gracias al nivel profesional y visión humanística, constructivista y racionalista de nuestros docentes y que regularmente se ven revelados en el proceso del aprendizaje.

## 1.6 MISIÓN

Mediante el funcionamiento laboral en equipos de trabajo, integrando todas las partes que el proceso de enseñanza-aprendizaje por su misma naturaleza, involucra al personal docente, personal administrativo, padres, madres de familia, encargados, patronato escolar, junta de educación, comunidad, etc., luchar por brindar a toda la comunidad estudiantil una educación integral de manera que obtengan éxito, tanto académicamente, como en su vida personal (personas respetuosas de si mismas y de sus semejantes en todo sentido de la palabra), en forma sostenida, tanto para el presente como para el futuro.

## 1.7 VISIÓN

Debido a que los logros que se pretenden alcanzar en la misión, implica un proceso lento, se espera en un plazo de diez años, haber concienciado y conjugado a todas las partes involucradas, de manera que en el plazo estipulado, se haya organizado, programado y planificado una plataforma organizativa, que permita hacer un despliegue en donde todo este plenamente coordinado para una lucha exitosa.

## PERSONAL DOCENTE

| SERVIDORES                      | NIVEL ACADÉMICO Y GRUPO PROFESIONAL | CAPACITACIÓN ÚLTIMOS 3 AÑOS | TIEMPO SERVICIO EN EDUCACIÓN | TIEMPO NOMBRAMIENTO | TIEMPO SERVIR A ESCUELA |
|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Director                        |                                     |                             |                              |                     |                         |
| José Carmanza<br>Administrativo | Universitario-PT-6                  | Seminario Adm, Inglés       | 9 años                       | Interino            | 2 meses                 |
| Salazar Perez Elizabeth         | Secundaria(9no año)                 |                             | 1 año                        | Propiedad           | 1 año                   |
| Bonilla Zúñiga Noemy            | Secundaria (9 año)                  |                             | 17 años                      | Propiedad           | 17 años                 |
| Mora Ceciliano Teresita         | Primaria                            |                             | 9 años                       | Propiedad           | 9 años                  |
| Ovares Rojas Yuen               | Primaria                            |                             | 5 años                       | Propiedad           | 5 años                  |
| Zúñiga Venegas Isabel           | Primaria                            |                             | 28 años                      | Propiedad           | 16 años                 |
| Segura Jiménez Ana María        | Primaria                            |                             | 5 años                       | Propiedad           | 5 años                  |
| Jiménez Camacho Mauricio        | Secundaria                          | Curso Inglés, Música        | 2 años                       | Propiedad           | 2 años                  |
| Cerdas Ramírez Carlos           | Primaria                            |                             | 12 años                      | Propiedad           | 3 años                  |
| Rivera Chaves Carlos Luis       | Universitario E. G.                 | Curso Cómputo               | 25 años                      | Propiedad           | 24 años                 |
| Educación Preescolar            |                                     |                             |                              |                     |                         |
| Martinez Quiros Silvia Elena    | Universitario K T 3                 | Cómputo                     | 8 años                       | Propiedad           | 2 meses                 |
| Garbanzo Corrales Tatiana       | Universitario K T 3                 | Inglés - Cómputo            | 6 años                       | Propiedad           | 3 años                  |
| Flores Montero Alexandra        | Universitario K T 2                 |                             | 11 años                      | Interino            | 1 año                   |
| Angulo Flores Leydi María       | Universitario K T 2                 |                             | 30 años                      | Propiedad           | 26 años                 |
| Quesada Solano Ilse María       | Universitario K T 2                 | Sem. Educ. Princ. Bíblicos  | 25 años                      | Propiedad           | 16 años                 |
| Fernández Picado Teresita       | Universitario K T 2                 |                             | 18 años                      | Propiedad           | 17 años                 |
| Valverde Chacon Evelyn          | Universitario K T 3                 |                             | 2 años                       | Interino            | 2 meses                 |
| Educación General Básica 1      |                                     |                             |                              |                     |                         |
| Primeros Años                   |                                     |                             |                              |                     |                         |
| Sánchez Garcia Kattia Isabel    | Universitario P T 6                 | Licenciatura                | 13 años                      | Propiedad           | 13 años                 |
| Solano Madrigal Mauren          | Universitario P T 6                 | Capacitación Evaluación     | 7 años                       | Propiedad           | 5 años                  |
| Diaz Miranda María Amanda       | Universitario P T 5                 |                             | 8 años                       | Propiedad           | 2 meses                 |
| Calderon Sánchez Grace          | Universitario P T 6                 | Legislación Laboral         | 12 años                      | Propiedad           | 12 años                 |
| Alpizar Arias Yanneth           | Universitario P T 4                 | Cómputo, Lesco, Ter. Leng.  | 17 años                      | Propiedad           | 5 años                  |
| Jiménez Tijerino Algheri        | Universitario P T 4                 | Diplomado U Monterrey       | 15 años                      | Propiedad           | 2 meses                 |
| Segundos Años                   |                                     |                             |                              |                     |                         |
| Bejarano Segura Ana Cristina    | Universitario P T 4                 |                             | 13 años                      | Propiedad           | 12 años                 |
| Fallas Serrano Ofelia           | Universitario P T 5                 |                             | 20 años                      | Propiedad           | 2 meses                 |
| Solano Madrigal Leidy           | Universitario P T 6                 |                             | 11 años                      | Propiedad           | 10 años                 |
| Van Browne Brenes Maureen       | Universitario P T 6                 |                             | 13 años                      | Propiedad           | 12 años                 |
| Jiménez Meléndez Sandra         | Universitario P T 4                 |                             | 20 años                      | Propiedad           | 16 años                 |
| Arias Lopez Vivian              | Universitario P T 5                 | Bachillerato                | 14 años                      | Propiedad           | 7 años                  |
| Suarez Alvarez Rosa María       | Universitario P T 5                 | Capacitación Evaluación     | 20 años                      | Propiedad           | 2 años                  |
| Guerrero Vega Ana Cristina      | Universitario P T 4                 | Autoestima Femenina         | 10 años                      | Propiedad           | 9 años                  |

| <b>SERVIDORES</b>                 | <b>NIVEL ACADÉMICO<br/>Y<br/>GRUPO<br/>PROFESIONAL</b> | <b>CAPACITACIÓN<br/>ÚLTIMOS<br/>3 AÑOS</b> | <b>TIEMPO<br/>SERVICIO EN<br/>EDUCACIÓN</b> | <b>TIEMPO<br/>NOMBRA<br/>MIENTO</b> | <b>TIEMPO<br/>SERVIR<br/>A<br/>ESCUELA</b> |
|-----------------------------------|--|--|---|-------------------------------------|--|
| Terceros Años                     |  |  |   |                                     |  |
| <b>Lizano Ramírez Jorge</b>       | <b>Universitario-P T -4</b>                            | <b>Seminario Def. Atencional</b>           | <b>2 años</b>                               | <b>Interino</b>                     | <b>2 meses</b>                             |
| Ramírez Villalobos Ileana         | <b>Universitario P T 4</b>                             | <b>Hebreo, Adm. Pequeña<br/>Empresa</b>    | <b>20 años</b>                              | <b>Propiedad</b>                    | <b>5 años</b>                              |
| <b>Suárez Álvarez Rosa</b>        | <b>Universitario P T 5</b>                             | <b>Capacitación Evaluación</b>             | <b>20 años</b>                              | <b>Propiedad</b>                    | <b>2 años</b>                              |
| <b>Guerrero Vega Ana Cristina</b> | <b>Universitario P T 4</b>                             | <b>Autoestima Femenina</b>                 | <b>10 años</b>                              | <b>Propiedad</b>                    | <b>9 años</b>                              |
| <b>Aguilar López Aracelly</b>     | <b>Universitario P T 5</b>                             | <b>Licenciatura</b>                        | <b>22 años</b>                              | <b>Propiedad</b>                    | <b>16 años</b>                             |















|  |                            |   |                |                  |                |
|--|----------------------------|---|----------------|------------------|----------------|
| <b>Acuña Quirós Nidia</b>              | <b>Universitario P T 6</b> | <b>Lic. Adm. Educativa, Bach. Preescolar</b>                  | <b>7 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>3 años</b>  |
| <b>Boza Cavaña Elizabeth</b>           | <b>Universitario P T 3</b> |   | <b>21 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>18 años</b> |
| <b>Cordero Chacón Sheidy</b>           | <b>Universitario P T 3</b> | <b>Cómputo Micromundos</b>                                    | <b>13 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>11 años</b> |
| <b>Wint Scott Silvia</b>               | <b>Universitario P T 5</b> | <b>Diplomado U Monterrey</b>                                  | <b>4 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>1 año</b>   |
| <b>Fallas Cabrera Carolina</b>         | <b>Universitario P T 4</b> | <b>Inglés Avanzado</b>  | <b>2 años</b>  | <b>Interino</b>  | <b>2 meses</b> |
| <b>Mena Sandí María</b>                | <b>Universitario P T 6</b> | <b>Lic. Adm. Educativa</b>                                    | <b>19 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>10 años</b> |
| <b>Quintos Años</b>                    |                            |   |                |                  |                |
| <b>Escobar Briceño María</b>           | <b>Universitario P T 3</b> | <b>Computación</b>  | <b>9 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>1 año</b>   |
| <b>Granados Artavia Sillia</b>         | <b>Universitario P T 6</b> | <b>Adecuaciones Curriculares</b>                              | <b>15 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>13 años</b> |
| <b>Vega Sánchez Aurea</b>              | <b>Universitario P T 4</b> | <b>Seminario Preescolar</b>                                   | <b>8 años</b>  | <b>Interino</b>  | <b>2 meses</b> |
| <b>Gutiérrez Núñez Berta</b>           | <b>Universitario P T 5</b> | <b>Seminario de Cerca</b>                                     | <b>16 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Gaitán Chávez Thelma</b>            | <b>Universitario P T 5</b> | <b>Computación</b>  | <b>5 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Valverde Vega Zaida</b>             | <b>Universitario P T 6</b> | <b>Bachiller y Lic. Educación.</b>                            | <b>2 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Sextos Años</b>                     |                            |   |                |                  |                |
| <b>Marengo Marrochi Lidianna</b>       | <b>Universitario P T 4</b> | <b>Computación INTEL</b>                                      | <b>27 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>17 años</b> |
| <b>Martínez Cabezas Marianela</b>      | <b>Universitario P T 4</b> | <b>Computación</b>  | <b>8 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>5 años</b>  |
| <b>Murillo Delgado Marta</b>           | <b>Universitario P T 5</b> |   | <b>13 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>4 años</b>  |
| <b>Muñoz Rubí Teresa</b>               | <b>Universitario P T 5</b> | <b>Computación</b>  | <b>10 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Pérez Rojas Nidia</b>               | <b>Universitario P T 5</b> |   | <b>3 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Mora Castro Rosa</b>                | <b>Universitario P T 6</b> | <b>Computación</b>  | <b>15 años</b> | <b>Propiedad</b> | <b>12 años</b> |
| <b>Docentes Asignaturas Especiales</b> |                            |   |                |                  |                |
| <b>Retana Bonilla Gramil</b>           | <b>Secundaria</b>          | <b>Computación, Sem. Valores</b>                              | <b>11 años</b> | <b>Interino</b>  | <b>2 meses</b> |
| <b>Blanco Vargas Alvaro</b>            | <b>Universitario P T 4</b> | <b>Psicología U C R</b>                                       | <b>7 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Mora Ureña María Eugenia</b>        | <b>Universitario V T 5</b> |   | <b>9 años</b>  | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Portugués Avila Juan Carlos</b>     | <b>Universitario V T 6</b> | <b>Computación</b>  | <b>1 año</b>   | <b>Propiedad</b> | <b>2 meses</b> |
| <b>Palacios Taleno Sofía</b>           | <b>Universitario P T 3</b> | <b>Informática Educativa</b>                                  | <b>2 meses</b> | <b>Interino</b>  | <b>1 mes</b>   |
| <b>Retana Mora Deilit José</b>         | <b>Secundaria</b>          | <b>Informática Educativa</b>                                  | <b>2 meses</b> | <b>Interino</b>  | <b>1 mes</b>   |
| <b>Rímola Rojas Andrea</b>             | <b>Universitario E T 2</b> | <b>Déficit Atencional, Terapia del Lenguaje, Computación.</b> | <b>2 años</b>  | <b>Interino</b>  | <b>1 año</b>   |
| <b>Campos Monge Priscilla</b>          | <b>Universitario E T 2</b> |   | <b>3 años</b>  | <b>Interino</b>  | <b>2 años</b>  |

CAPITULO

# III

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. Análisis FODA

El análisis de resultados obtenidos en este estudio se presenta a continuación:

#### 1.1 Fortalezas:

Entre las fortalezas encontradas, pueden citarse:

2. Personal docente y administrativo con muchos deseos de hacer bien las cosas.
3. Los organismos de apoyo son una fuente muy importante en la solución de problemas económicos de la Escuela.



4. Los padres de familia constituyen un soporte indispensable para lograr el éxito en los proyectos propuestos.
5. Muy cerca de la comunidad, existe la Clínica Marcial Fallas.
6. Interés que muestra la Dirección por motivar al personal docente, alumnos y padres de familia.

## 1.2 OPORTUNIDADES

1. Los Asesores Supervisores y específicos, pueden brindar métodos y técnicas novedosas.
2. Empresas que contactadas adecuadamente, estarían dispuestas a colaborar con la causa escolar.
3. Capacidad para organizar rifas, turnos, bingos y otros, para recaudar fondos escolares.

\*Datos suministrados por personal administrativo.

42

43

## 1.3 DEBILIDADES:

1. No hay área para construir más aulas necesarias.
2. Varias aulas no cuentan con un área apta para la cantidad de estudiantes que albergan.
3. No existen zonas verdes.
4. Padres de familia despreocupados por el avance de sus hijos.
5. Falta de Colaboración de la Asociación de Desarrollo.
6. Poca ayuda por parte de las instituciones gubernamentales.
7. Pocos centros de recreación para niños y jóvenes en la comunidad.

8. Varias cantinas en la comunidad.

#### 1.4 AMENAZAS

1. Desintegración familiar.
2. Alcoholismo.
3. Desempleo.
4. Instalaciones en peligro de colapsar.

#### 2. Análisis de variables:

Los resultados del presente trabajo se muestran organizadamente basados en la secuencia de las mismas variables, con la intención de organizar la información que se ha recopilado y presentarla de la forma más factible para su entendimiento.

2.1) Primera Variable: Funciones y tareas del director institucional: se indago a los docentes y director sobre sus concepciones sobre las gestiones inherentes a aquel que dirige una institución educacional. En el Anexo al final del presente trabajo se incluye las funciones consideradas inherentes al director institucional dentro del Manual Descriptivo

de Puestos del Ministerio de Educación Pública. Para dicho ítem los docentes y director nombraron funciones consideradas propias del director institucional y que a continuación se detallan mostrando del mismo modo el porcentaje de docentes que presentaron dichos criterios.

CUADRO No. 1

OPINIÓN DE DOCENTES EN RELACIÓN CON LAS FUNCIONES DIVERSAS DEL DIRECTOR INSTITUCIONAL

| FUNCIONES   | DOCENTES A FAVOR | PORCENTAJE |
|---|------------------|------------|
| _ Administrar y conseguir fondos económicos u otros recursos para la institución.   | 10               | 50%        |
| _ Capacitar, coordinar, guiar, supervisar, motivar y dirigir al personal a cargo en cuanto a los quehaceres de sus distintas labores. | 20               | 100%       |
| _ Participar en el desarrollo del currículo   | 14               | 70%        |

45

|   |    |      |
|---|----|------|
| _ Planificación y Coordinación de labores dentro de la institución dirigidas a cumplir los objetivos educacionales. | 20 | 100% |
| _ Vigilar la labor de la Junta de Educación y del Patronato Escolar.  | 9  | 45%  |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| _ Elaboración de documentación dirigida al<br>MEP, Patronato, Junta y Regional. | 7 | 35% |
|---|---|-----|

Como puede observarse desde la perspectiva del docente y del mismo director a cargo de la institución en estudio, el director institucional tiene a su cargo gran cantidad de funciones tanto de índole técnico como administrativo.

En el punto que se señala sobre consecución de fondos o recursos para la institución tanto docentes como director coincidieron en dicho punto. Lo que representa un cincuenta por ciento de la muestra. En cuanto a éste rubro, el director consideró que ésta no debe ser una función del director institucional por cuanto ellos reciben capacitación en el área pedagógica y cognitiva, y ninguna en cuanto a la generación de recursos económicos. Además, de que la elaboración de ese tipo de actividades para generar recursos, como es el caso de los bingos, requieren de una planificación enorme la cual obliga al director a descuidar muchas otras funciones cuya necesidad es imperativa.

Por otra parte, sí se coincide en relación con la necesidad de que el director organice, motive, capacite, dirija e incentive a su personal puesto que de acuerdo con los encuestados es necesario establecer los mecanismos adecuados para establecer y fortalecer

46

el aprendizaje del educando, lo que coincide con el punto que menciona actividades dirigidas a la consecución de los objetivos educacionales. Sin embargo, un punto importante aunque contradictorio es que sólo un 70% de los entrevistados consideró que el director debe intervenir en el desarrollo del currículo. Estimo contradictorio por cuanto para desarrollar el currículo se deben de tomar en cuenta la capacitación y orientación brindada al docente.

Por otro lado, un 45% considera que el director institucional debe de coordinar y trabajar junto al Patronato y a la Junta de educación. Sólo un 35% estimó el papeleo el cual

el director debe de gestionar y contestar a las diversas instituciones que así lo solicitan. En éste punto el director institucional de la escuela José Trinidad Mora manifestó su disconformidad por la falta de planificación y organización de las instituciones que piden documentación en gran cantidad y de un día para otro.

A los docentes y director se les consulto si la función del director institucional debía estar dirigida puramente al ámbito administrativo, al desarrollo del currículo o a ambas gestiones, para lo anterior la investigación arrojó los siguientes resultados descritos en el cuadro número dos que a continuación se presenta:

Cuadro No. 2

En cuál ámbito debe de centrarse la labor del director según los docentes.

| Ámbito         | Docentes | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| Administrativo | 2        | 10 %       |
| Curricular     | 4        | 20%        |
| Ambas          | 14       | 70%        |

Como se puede observar, el porcentaje que considera la función curricular debe estar sobre la administrativa es de un veinte por ciento, mientras que la mayor cantidad de

47

docentes (70%) consideraron que debe darse una labor equiparada entre ambas funciones, lo que indica así un recargo en la supervisión y desempeño de labores por parte del director institucional.

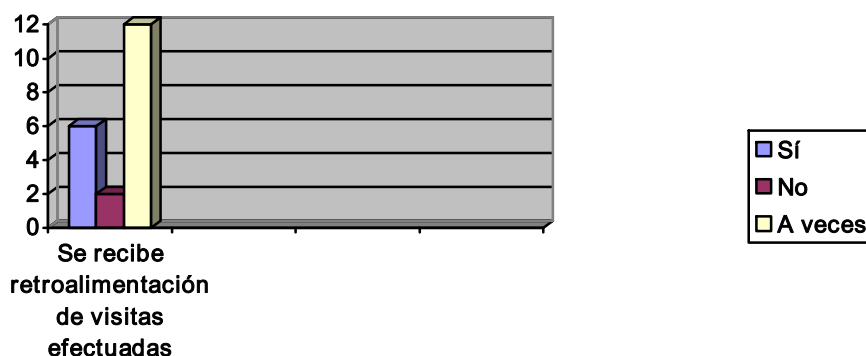
2.2 Segunda Variable: Actividades promovidas por el director institucional para el cumplimiento y desarrollo del currículo: se tomó en cuenta la opinión de los veinte docentes encuestados para determinar cuáles espacios o rutinas se realizan para con dicho objetivo. La primera pregunta citaba si el director institucional realizaba observación de lecciones a los docentes. Al estudiar los resultados arrojaron que un 80% de los docentes

considera que sí, mientras que un 20% estima que no se realiza dicha actividad. Cuestionados sobre si el director revisa el planeamiento docente, el 100% de los entrevistados respondió positivamente, lo que nos dice que a éste punto se le brinda la atención adecuada. El 80% de los docentes considero que el docente asesora sobre la estructura y la aplicación del planeamiento dentro de la institución, lo que incluye el asesoramiento sobre estrategias y metodologías aptas para cristalizar los objetivos propuestos. Contrario a lo anterior, el 20% desestimó el cumplimiento de dicha estrategia por parte del director institucional.

El siguiente gráfico ilustra las opinión de los docentes en cuanto a el recibimiento de retroalimentación en el caso de visitas al aula por parte del director.

Gráfico No. 1

Retroalimentación en visitas al aula.



48

Se observa en éste gráfico que el 60% de los docentes (12) dijo haber recibido algunas veces retroalimentación de las observaciones hechas. Mientras que el 30% afirma que sí reciben retroalimentación de lo que ha sido observado.

Es importante destacar que el 90% de los docentes piensa que el director institucional da y promueve oportunidades de capacitación al docente. Dentro de los cuales los docentes mencionaron:

\_ Permiso para asistencia a seminarios.

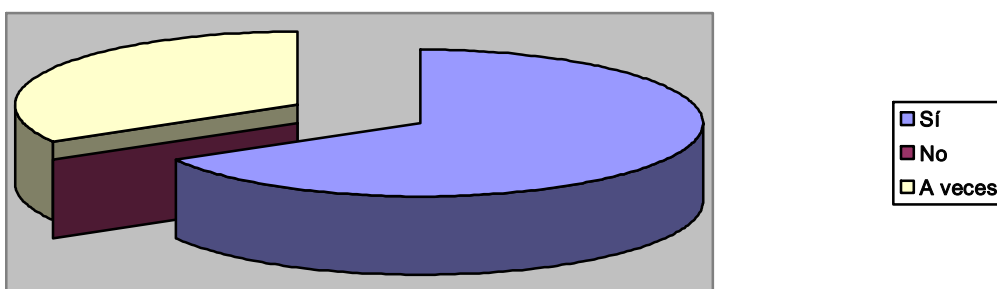
- \_ Autorización para acudir a charlas.
- \_ Posibilidad de acomodar horario para seguir estudios.

Según los educadores, el director institucional da oportunidad de que se lleven a cabo lecciones demostrativas, un 60% de los entrevistados dijo que sí, mientras que un 20% externo que ocasionalmente se da esa modalidad de instrucción.

Asímismo, un alto porcentaje de los educadores considera que el educador revisa los cuadernos a los educandos (70%), contrario al 30% que estima existe una deficiencia en esa parte curricular al efectuarse dicha actividad por su poca continuidad y constancia.

Gráfico No. 2

Promoción del aspecto humanístico en el personal.



Obsérvese que el 60% de los educadores siente que sí se promueve el aspecto humanístico dentro de la institución, junto al 40% que considera que a veces lo que es preocupante puesto que en este trabajo las relaciones humanas e interpersonales son de gran importancia para la motivación e incentivo para la persona del maestro(a) el cual también hace uso de ellas a la hora de interactuar con su alumnado.

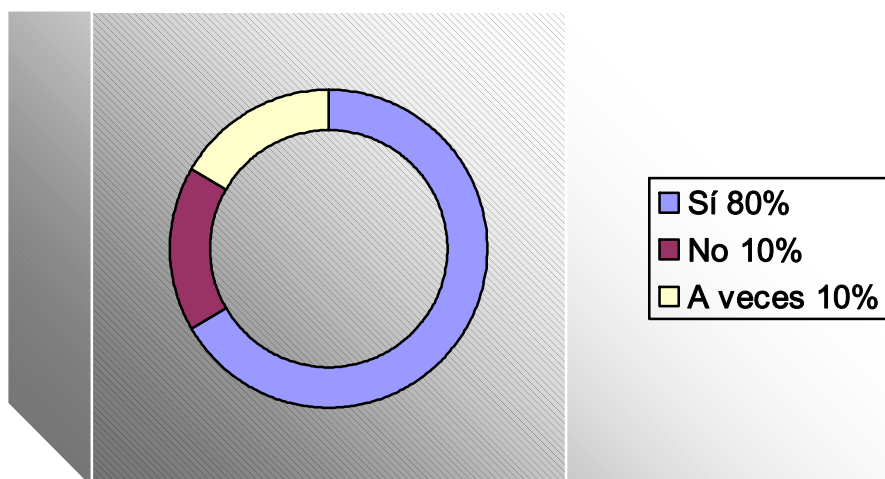
Igualmente, el 60% piensa que el director institucional motiva a su grupo de docentes, mediante reconocimientos escritos y verbales de los cuales los docentes son objeto. También, reconociendo su labor y esfuerzo al tratar de dar lo mejor de si a pesar de

las diversas limitantes con las que el centro trata de lidiar y trabajar a diario tanto a nivel de la población escolar como de recursos y relaciones humanas.

Referente a la creación de espacios de discusión que ayuden al docente a mejorar su labor dentro del aula, al momento de realizar reuniones entre docentes y educadores se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico No. 3

Creación de espacios de discusión que ayudan a mejorar la labor del educador dentro del aula.



50

Como puede deducirse, el ochenta por ciento de los docentes considera que al momento de darse reuniones se dan igualmente espacios para discutir en torno a tópicos que conlleven a mejorar la labor educativa.

2.3 Tercera Variable: Elementos que distorsionan o favorecen la gestión del director institucional como administrador y desarrollador del currículo: tanto el director institucional como los docentes fueron consultados y como consecuencia de sus opiniones encontraremos diversidad de criterios y pensamientos.



En primer lugar, el director de la institución considera que se dan una serie de factores tanto externos como internos que limitan su función para desarrollar el currículo como lo son:

- \_ Trabajo excesivo y macro en cuanto a papeleo solicitado por el Ministerio de Educación, Regional y otros entes.
- \_ Debe de dedicarse a la búsqueda de recursos para cumplir con las deficiencias y necesidades de su institución.
- \_ Carencia de material didáctico.
- \_ La Municipalidad no asigna los recursos que la misma debe de dar.
- \_ Junta de Educación y Patronato actúan en ocasiones en forma negligente.

En cuanto a los docentes, se les consulto sobre la orientación de las políticas promovidas dentro de la institución y la orientación que las mismas tenían y que podían obstaculizar o ayudar al desarrollo del currículo. En éste caso se les dio tres opciones a marcar y que podían escoger más de una vez. El 70% estima que las políticas que se estimulan dentro de la institución se basan en la integración y el trabajo en conjunto. El 60% marcó también la opción de que se orientan en ocasiones a lo individual. Mientras Que el 30% opina que se busca el consenso en las decisiones y políticas emitidas y seguidas por la dirección del centro.

51

La comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo se considero como un punto que podría afectar el desarrollo del currículo, al respecto el 70% de los encuestados considera que existe coordinación entre departamentos pese ala gran cantidad de docentes, mientras que un 20% expresa que dicha coordinación y comunicación sólo se da algunas veces.

El 100% de los docentes, incluido el director institucional señala que el currículo que se aplica dentro de la institución sí corresponde a las necesidades de la realidad de la

comunidad, al responder a la mencionada pregunta los participantes se basaron en los siguientes aspectos:

- \_ Se adecua las actividades a la comunidad con que se trabaja.
- \_ Se desarrolla en los temas transversales o valores.
- \_ Las necesidades se plantearon a inicio de curso, con lo que se enrumba y orienta la labor educativa.

Lo anterior se considera como aspectos que favorecen el desarrollo del currículo.

En cuanto a la forma en que el director institucional puede intervenir de una forma más viva en el desarrollo del currículo los docentes en su mayoría externaron lo siguiente:

- \_ Permitiendo que el docente tenga libertad a la hora de escoger sus actividades.
- \_ Reuniones con el grupo de educadores para abrir grupos de discusión y opinión.
- \_ Velando por las buenas relaciones de personal.
- \_ Procurando y estimulando relaciones humanas aptas para establecer un ambiente agradable de trabajo.
- \_ Regulando, orientando y guiando en el trabajo del docente.
- \_ Actualizando sus conocimientos.
- \_ Vigilando la labor del Patronato Escolar y de la Junta de Educación.
- \_ Buscando recursos para la institución.
- \_ Compartiendo información con los docentes.
- \_ Informando y buscar conciliación sobre acuerdos institucionales.
- \_ Brindando atención a docentes en caso de problemas de conducta.

# CAPITULO

## IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES

Al estudiar la variable inicial que intenta establecer las tareas y funciones del director institucional dentro del centro José Mora Valverde fue posible identificar la gran cantidad de labores a las cuales el director institucional debe de atender. Aunque muchas de esas funciones mencionadas por los docentes se encuentran registradas en el Manual de

Puestos Docentes, es factible también abstraer que la gestión de un director se encuentra sumamente recargada. Gran cantidad de asignaciones tanto administrativas como curriculares absorben el tiempo del mismo. Esta dualidad de funciones a las cuales el director institucional debe de responder, pueden en gran grado ocasionar que se atiendan en el grado no adecuado, necesidades o elementos que realmente requieren de una atención pronta para ser solucionados. También, con esa gran cantidad de funciones a su cargo, se entiende claramente que la administración educativa que se presenta está centrando en gran medida la toma de decisiones en una persona que si bien es la cabeza de la institución, debe ser también sujeto de apoyo, asesoría y cooperación.

Por otra parte, en el caso de la segunda variable, correspondiente a estrategias utilizadas para el mejoramiento de la función del administrador institucional con respecto a la administración y desarrollo del currículo dentro de la institución, se encuentran datos que hacen indicar que la gestión efectuada es la adecuada, pero que en otros debe de mejorarse.

El hecho de que el director realiza visitas al educador en su aula, y revisa su planeamiento muestra un positivo acercamiento del director institucional a la labor del educador, pues no se esta desestimando ni dando por un hecho el funcionamiento que debe de darse dentro de las clases del centro educacional. Además, éstas visitas también funcionan como mecanismos de control para inspeccionar la labor cognitiva y pedagógica efectuada. Lo anterior por cuanto gran cantidad de docentes sienten que reciben asesoría sobre su planeamiento en cuanto a su aplicación y elaboración.

En otra instancia, aunque se realiza visitas y observaciones a clase, es imperativo que se mejore la capacidad de dar retroalimentación al docente sobre lo que éste hace, pues lo que el director observa puede contribuir a mejorar el desempeño y desarrollo de la metodología del docente, que por ende desencadenaría en un mejoramiento del rendimiento

académico de la población estudiantil.

Es positivo el hecho de que el director revisa el cuaderno a sus educandos, pero su frecuencia no es la deseada ya que ésta actividad no sólo puede interpretarse como forma de control hacia el orden del estudiantado como tal, sino también podría explotarse como una forma más de interacción y motivación para con los estudiantes.

Las relaciones humanas como mecanismo de interacción y motivación parecen ser adecuadas para un 60% de la población docente; empero, con el restante 40% el descuido y desatención de ese aspecto podría generar en malos entendidos, división de criterios u otras cuestiones las cuales pueden afectar además del trabajo en equipo, la coordinación y comunicación en una institución como lo es la escuela donde las relaciones humanas entre sus miembros deben de ser ejemplares.

Lo mismo sucede en el campo motivacional, somos seres humanos con emociones y sentimientos los cuales pueden conllevarnos a realmente identificarnos con lo que hacemos y creer en nuestra labor. En tiempos donde existe gran deserción en los centros educativos y se requiere de líderes que nos den orientación y esperanza, es imperativo que se le propicie al docente de un ambiente donde éste pueda autorealizarse y crecer como profesional. La motivación incentiva al empleado a sentirse comprometido e identificado con lo que hace, por lo que su inspiración y credibilidad en lo que se está haciendo aumenta.

Es de prestar atención, la comunicación que se debe dar en el centro. Como formadores que estamos en el centro educativo, como director institucional, como administrativo o como padre de familia, debe de tomarse conciencia de que la desorganización por falta de comunicación más que afectar al docente, incide en el estudiante el cual es el que requiere del ejemplo vivo de sus mayores. El educando es el que está siendo moldeado, afectado, beneficiado o absorbido por las conductas o acciones positivas o irresponsables que son tomadas y seguidas dentro de la institución. Por lo anterior, es aún más necesario el coordinar adecuadamente, pues tenemos bajo nuestra instrucción a seres que están en un proceso de crecimiento e instrucción.

Aunque la coordinación se puede mejorar, es de destacar el hecho de que en las reuniones los docentes crean espacios de discusión, lo que ayuda a mejorar el trabajo en el aula. Ya lo mencionado es un avance, pues el docente muestra su capacidad de ser

solidario y compartir con su colega su experiencia y consejo, el cual al fin y al cabo va a beneficiar a un más al alumno que tiene en su clase.

Al analizarse la variable tercera en relación con los elementos que distorsionan o afectan el papel del director como administrador del currículo encontramos factores ajenos y no tan ajenos al centro educativo. Si bien es cierto que los sistemas educativos deben de contar con mecanismos evaluativos y de control para las instituciones, se pierde la perspectiva al crear gran cantidad de trámites burocráticos dentro de las instituciones educativas a las cuales se les pide estadísticas y números que lo que hacen del educando es transformarlo en un número más ignorando o dejando de lado la importancia del proceso de aprendizaje dentro del aula y de aquellos factores que conllevan a su desarrollo.

Asímismo, otro factor negativo evidente es la falta de coordinación y cooperación dentro de las mismas instancias que intervienen dentro de la función educativa como lo son el MEP, las Juntas de Educación, los Patronatos y hasta la misma supervisión, los cuales en la mayor parte de los casos se dedican a cumplir con el papeleo del cual deben requerir, o respaldan solamente los intereses que representan.

Es necesario recordar que la educación está allí para hacer mejor a las personas y brindarle herramientas para tener un mejor desempeño en el ambiente social, cultural, económico y político en el cual se desarrollan. De esa forma, al conocer mejor su ambiente, podrán definir y representar de una mejor forma sus valores, expandiéndolos al desarrollo de la comunidad. Es así como la educación hoy día ante las crisis políticas, de valores y económicas debe renovarse y volver a educar para producir como sociedad, como grupo; empero, a sabiendas de que se ostenta dicha responsabilidad es cuando más atención debe dársele a la educación, para que corrija, mejore y modifique aquellos problemas y situaciones que de una u otra manera dividen y separan tanto intelectualmente como en el trabajo diario a aquellos que tienen hoy día la enseñanza y la instrucción de los jóvenes.

56

## 2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se dan van dirigidas a aquellas instituciones públicas, privadas y sociales que de una u otra forma, directa o indirectamente intervienen en la educación costarricense.

Al Ministerio de Educación Pública:

Como ente superior de la educación pública y privada del país, debe de reestructurarse en cuanto a sus políticas que dictan requerimientos y papaleo para y de los centros educativos con el propósito de agilizar su gestión y volverse un ente menos burocrático. Del mismo modo, debe de organizarse aún más y mejorar su planificación en todos los ámbitos tanto de políticas curriculares como administrativas. Asimismo, debe apoyar más al docente brindándole estrategias modernas y adecuadas para lidiar en medio de la gran cantidad de limitantes con que la educación pública cuenta.

A las Universidades Públicas y Privadas:

Dentro del currículo de licenciaturas y maestrías que hoy día se ofrece en el mercado, no se ofrece más que teoría y más teoría. La cual, en algunos casos está alejada de la realidad costarricense dejando de lado las grandes carencias y deficiencias de la educación costarricense en los campos humanos, económico, administrativo y de planificación. Por lo mencionado, es necesario incluir dentro del currículo experiencias que sean vivenciales y más cercanas a nuestra realidad. Que se pueda discutir, señalar y sugerir sobre lo que afecta la administración de centros educativos costarricenses (su problemática, entorno, sus posibles soluciones, estrategias de desarrollo, etc), y parar de caer en teorías que se aplican en otros países cuya realidad y situación es diferente.

A los asesores supervisores:

Debe de tomarse conciencia de que su función no es señalar, reportar, descalificar u encasillar la función del docente. La administración actual requiere de supervisores que se

57

conviertan en personajes que apoyan, sugieren y retroalimentan en los procesos educativos donde se requiere unir esfuerzos para lograr objetivos.

Al director:

es imperativo el analizar las diversas expectativas que se crean entorno a su labor y a partir de ahí ejecutar acciones que conlleven al mejoramiento del funcionamiento de la institución a todo nivel. Su postura como líder y cabeza de un grupo deben servir como guía y mentor de los cambios consensuados dentro de la misma escuela, para tomar el mejor provecho de los recursos disponibles y de los que se podría obtener.

A los padres de familia:

Si estamos ausentes en su proceso de aprendizaje estamos siendo indiferentes ante su realidad. Es común ver a los padres a inicio de período o cuando éste va a concluir, apoyando a sus hijos y estando en contacto con el centro educativo. Sin embargo, la educación es un proceso que debe de acompañarse paso a paso como proceso formativo, y el centro educativo es una institución que requiere la ayuda y cooperación (económica, respaldo moral, ético, compromiso) en diversidad de formas por parte de la familia del estudiante. Asimismo, la familia debe de convertirse en controladores y verificadores de que las políticas tanto administrativas como curriculares que se plantean dentro de la institución, buscan el mejoramiento de la misma y de la población a la que ésta instruye.

A los docentes:

Como formadores de individuos del progreso, no se debe de desertar de un ideal de compromiso y ayuda para el ser humano que quiere y necesita superarse, por lo que a pesar de la adversidad, debemos mostrar ejemplo con algo que no se compra ni se vende, actitud y aptitud.

A la sociedad en general:

Hoy día en que vivimos en mundo de globalización e información donde la crisis de valores se acentúa, la misma sociedad en conjunto con la escuela les corresponde ser



críticos y analíticos de la realidad que nos aqueja. A partir de allí, está en la sociedad respaldar el esfuerzo que las instituciones educativas hacen para rescatar y promover los valores de respeto, ética, moral y compromiso que se deben de tener para la vida en general y para el cumplimiento de cualquier labor que se desempeñe como individuos y seres sociales que somos.

# CAPITULO V

## PROPUESTA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y CURRICULAR DE LA ESCUELA JOSÉ TRINIDAD MORA VALVERDE

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

Hoy más que nunca, la educación surge como el elemento idóneo para hacer de los humanos seres útiles, productivos y de progreso. El mundo cambia día a día y elementos como la diversificación de la producción, la especialización del conocimiento y la orientación y capacitación constante demandan y plantean a la educación el inculcar y desarrollar en los educandos las destrezas y habilidades del estudio interdisciplinario así

como la permanente búsqueda de la integración de los conocimientos mediante estrategias didácticas que se fundamenten en el principio pedagógico del conocimiento y el trabajo en equipo.

En la actualidad, la interdisciplinariedad y la integración no es una opción educativa de transformación sino que es una exigencia que forma parte cada vez más en los escenarios educacionales, mediante la implementación de nuevos recursos y estrategias pedagógicas que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde luego, para que esa unión y trabajo en equipo se cristalice son sus ejecutores los que deben empezar por coordinar, comunicar, y buscar consenso sobre lo que se quiere y necesita hacer. El trabajo de investigación realizado en la institución José Trinidad Mora Valverde dejó en evidencia ciertas deficiencias tanto en el campo administrativo, de comunicación, curricular y de organización que afectan esa transformación e integración necesaria de los participantes del escenario educativo, lo que es razón para establecer pautas que lleven a un mejor funcionamiento de la gestión tanto administrativa como curricular que puede conllevar a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## 1.2 FUNDAMENTACION

El trabajo educativo no es algo inherente solo a los padres de familia o educadores, otros sectores como los administrativos, y las políticas que se implementen, deben de congeniar de la forma más coherente con el objeto de que la producción intelectual y

cultural que se pretende sea una resultante de los objetivos planteados y mantengan así una coherencia y constancia en los procesos educativos tanto administrativos como curriculares.

En los puntos mencionados anteriormente es donde interviene la administración educativa en sus niveles de planificación y organización, pues es competencia del administrador institucional el especializarse en aspectos relacionados a la organización, elaboración de programas, proyectos; así como establecer esa lazo de cooperación entre docentes, estudiantes y comunidad. La idea de una administración adecuada no es la idealización de lograr la perfección educativa en todos los aspectos, pero sí obtener la mayor eficiencia de todas las actividades que se generan en torno a la educación. Lo anterior representa reducir la improvisación al máximo, para lo cual en su libro Principios de Administración ( 1984, p . 110) Terry afirma:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar...

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas, de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de éste término.

Esa administración no debe estar dirigida sólo al campo de elaboración de proyectos y al campo administrativo, es necesario incluir la parte de desarrollo, supervisión y control del currículo con la intención de establecer metodologías y estrategias de cooperación y comunicación entre docentes y director que desencadenen en mejoras que modifiquen y den avance al proceso de aprendizaje del estudiante. En la misma dirección, es necesario disminuir dentro de la institución en estudio y de la mejor manera posible aquellas deficiencias o debilidades que directa o indirectamente el accionar de la misma.

62

## 2. REFERENTE CONCEPTUAL

La educación y la enseñanza son elementos que han acompañado al hombre a lo largo de su existencia y por ende han sido instrumentos que han colaborado en la ampliación del bagaje cultural y del conocimiento del cual el ser humano hace uso desde su

aparición y desde la perspectiva de que cada acción realizada va a representar una enseñanza para el que la ejecuta. Del mismo modo como el ser humano ha evolucionado en su pensamiento y acción, las necesidades tanto humanas como educativas de éste han sufrido también un giro radical. Los tiempos modernos en los que vivimos muestran la comunicación como factor determinante en el desarrollo requerido en la actualidad. Inclusive el mismo concepto de desarrollo ha sufrido modificaciones y éste ya no sólo se basa en la invención de nuevos aparatos que hacen la vida del humano más sencilla, o en infraestructura que provee enormes y más eficientes edificios o vías de comunicación o transporte que aceleran los procesos diarios con los que el hombre interactúa y en donde el aspecto y recurso humano y la naturaleza pasaban a un segundo plano. La educación del siglo XXI demanda una concepción más humanista y de sostenibilidad en cuanto al uso y desarrollo de los recursos naturales y humanos, que entienda que la tecnología debe estar al servicio de la persona, que impulse el incremento y mejoramiento de las destrezas, habilidades y valores de las mismas y que garantice posibilidades de supervivencia y calidad de vida a las generaciones futuras.

Concretamente la educación puede contribuir a garantizar a los sectores más pobres medios y herramientas de superación intelectual y de inserción activa en la era de la sustentabilidad; además, con la información y la educación problemas importantes como el crecimiento desmedido de la población, embarazos y deserción estudiantil pueden tratarse y ayudar a disminuir la brecha social existente no sólo en el campo de la economía sino también en el área intelectual de la población. Como efecto domino de lo anterior la educación puede incentivar y contribuir al la formación del capital humano que le de al país gente capaz, competitiva y digna de trabajar en el desarrollo del país y por ende de la sociedad en la que se desempeña para propiciar un uso conciente y racional de los medios

63

económicos, naturales, físicos e intelectuales con los que se cuenta, para lo cual se necesita de una adecuada administración. La gerencia o bien entiéndase administración y dirección de la educación en nuestro país necesita producir un capital rico para el avance y desenvolvimiento de nuestros jóvenes usando como estandarte principal la coordinación,

planificación y maximización de recursos con los que se cuentan. A manera de reflexión Joaquín García Monge y Roberto Brenes Mesén en un momento externaron:

*“ ... Tenemos la firme convicción de que la Escuela, de continuar como actualmente va, Constituye un mal gravísimo... Carecemos, Como pueblo, de tres virtudes cardinales: La inventiva, el espíritu de empresa y la confianza en nosotros mismos... La escuela de nuestro país debe aspirar a estimular dichas virtudes. En la escuela debemos aprender para la vida y para adquirir poder; no para cumplir programas ni para rendir exámenes. “*

Las diversas situaciones vividas por los niños y docentes que impiden que se tenga una educación con calidad y exigencia hoy día dentro del proceso educativo nacional que se estanca y en ocasiones cae en el tradicionalismo metodológico que impide el cambio, reflejan falta de estrategia para poder manejarla por parte del docente y de cooperación, al menos así lo percibo, por parte del educando que requiere de una enseñanza por parte de verdaderos líderes y transformadores.. En su libro forum “Reingeniería de la Gerencia” James Champy habla sobre lo que el denomina “Reingeniería de la Gerencia”. Esa reingeniería propone la reestructuración y reorganización de las áreas que en el campo educativo trabajan aisladas y de forma desorganizada sin meta ni dirección.

64

La presencia de factores que distorsionan el proceso de aprendizaje tanto en su parte administrativa organizacional como metodológica no pueden ser considerables por sí mismo como razones o excusas que las justifiquen para no ser transformadas, pero es de entender el porqué muchos de ellos tanto en la comunicación con el alumno como con

nuestros colegas se presentan. La capacitación que el docente recibe e inclusive el medio en el que se desenvuelve presenta diversidad de carencias, lo que afectan su labor, socialización y compañerismo. La nueva gerencia y la educación misma requiere de profesionales o directores institucionales que tengan esa capacidad que le permita organizar, motivar, limar asperezas y tratar de establecer mecanismos de trabajo que impulsen la labor grupal dentro de la institución. Es cierto que dentro de un mismo plantel podemos encontrar profesores con diversidad de creencias y costumbres, precisamente mucho de lo que debe de tener un líder administrador del centro tiene que ver con la tolerancia hacia esas cosas que nos hacen particulares dentro de un grupo. Todo lo anterior contribuiría a mejorar y coordinar de una forma productiva, unida y más coordinada la responsabilidad de brindar una educación realmente enriquecedora a nuestros estudiantes.

Por Otra parte, es imperativo que en la administración se de una coherencia permanente que acompañe el diagnóstico de problemas y la toma decisiones así como su implementación cuyos efectos conforman de una u otra forma el futuro de una institución. Lo anterior por cuanto la planificación incluye tanto el campo administrativo como curricular, así como a las necesidades provenientes de actores materiales, humanos e intelectuales que convergen en el proceso de aprendizaje.

De igual forma, Inés Aguerrondo propone la concepción de escuela como una organización inteligente.

“Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias organizaciones de control será el dominio de ciertas disciplinas” (Aguerrondo, 1996. p 27).

Las disciplinas mencionadas por Aguerrondo aluden a los siguientes postulados:

65

\_ Pensamiento Sistémico: es el marco conceptual de conocimientos y herramientas que integran coherentemente lo teórico y practico.

\_Dominio Personal: disciplina que ayuda a profundizar la visión personal par ver la realidad objetivamente.

\_ Modelos Mentales: cultura de la institución, modelos mentales e ideas que impiden el avance.

\_ Construcción de una visión compartida: se refiere a la necesidad de consenso sobre las metas, necesidades, cambios y proyectos que deben ejecutarse.

\_ Aprendizaje en equipo: promueve el pensamiento de eliminar las barreras mentales que nos separan con el objeto de accionar mediante un pensamiento de grupo.

De acuerdo con Aguerrondo los beneficios de lo anterior se verían plasmados en la creación de más espacios de discusión e interacción para búsqueda de mejoras en los procesos diversos de la institución, fomentar la unidad de grupo dentro de los docentes, y se da una apertura a la innovación.

Con esta metodología de pensamiento es evidente que el cambio dentro de la institución es más factible y flexible por eso es adecuado enfocarse a partir de las disciplinas anteriores en el tipo de gestión a realizar. Dicha gestión debe dirigirse a la perpetuación de decisiones eficaces (se catalogaran así en la medida de sus resultados) que conlleven a la institución al cambio necesario.

Dentro de dicho cambio debe incluirse la estrategia de manejo y desarrollo del currículo el cual es más que un puñado de contenidos y ejes temáticos, pues en el se citan las funciones y finalidades del proyecto educativo. Para Aguerrondo, la política curricular representa una acción relevante la cual a través de sus lineamientos orienta la transformación de las prácticas docentes por lo que además de contener fundamentos debe ser flexible para ser sujeto de ajustes permanentes y necesarios.



### 3.1 Objetivo General:

- \_ Mejorar globalmente el funcionamiento de la Escuela José T. Valverde.

### 3.2 Objetivos Específicos:

- \_ Optimizar y agilizar el funcionamiento administrativo dentro de la institución.
  
- \_ Orientar de una mejor forma mecanismos para desarrollar y controlar más fehacientemente el currículo dentro de la institución.

## 4. Logros y Beneficiarios

Mediante la implementación de la presente propuesta se espera que como proceso de mejoras y modificaciones se logre que:

El docente y el director puedan

- \_ Sentirse motivado
- \_ Contar con capacitación constante
- \_ Mejorar su comunicación con compañeros, estudiantes
- \_ Sentirse tomado en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- \_ Lograr mejores relaciones humanas entorno a los valores.
- \_ Perfeccionar sus estrategias metodológicas, administrativas y ponerlas en práctica
- \_ Coordinar y establecer consenso con equipos de trabajo.
- \_ Implementar estrategias dirigidas al desarrollo del currículo
- \_ Poder delegar funciones y confiar que su equipo de trabajo puede ejecutarlas
- \_ Se estará en capacidad de dirigir de la mejor forma el recurso humano.

El estudiante:

- \_ Contara con un tutor dispuesto al cambio
- \_ Estudiará en un ambiente dirigido a coordinar un aprendizaje más efectivo al momento de dirigir y estructurar los recursos disponibles.

Junta de Educación y Patronato:

- \_ Tomar conciencia de la diversidad de problemas que aquejan a la institución.
- \_ Cooperar, coordinar y destinar esfuerzos a su alcance para el mejor desempeño institucional.
- \_ Entender que el proceso educativo compete a todos en diversas formas.

- \_ Reunión para informar sobre el proyecto a docentes, director, orientador, junta de educación, patronato y psicólogo.
  - \_ Establecer funciones y competencias de los equipos de trabajo, así como representantes de docentes, junta y patronato.
  - \_ Creación de hojas de observación en clase.
  - \_ Observaciones a realizar en clase.
  - \_ Creación de los cuestionarios a aplicar tanto docentes como administrativos.
  - \_ Aplicación de cuestionarios a docentes.
  - \_ Aplicación de cuestionarios a administrativos.
  - \_ Tabulación de resultados de ambos cuestionarios.
  - \_ Reunión con docentes, orientador, director, junta, patronato y psicólogo para dar a conocer resultados de los cuestionarios que les fueron aplicados y para discutir sobre posibles medidas a tomar.
  - \_ Establecer reuniones destinadas únicamente a dialogar y compartir estrategias metodológicas que ayuden al proceso de enseñanza y aprendizaje.
  - \_ Reunión con encargados de niveles para informarles sobre sugerencias, recomendaciones y medidas a seguir de acuerdo con orientador, psicólogo y docentes con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento de los estudiantes del proceso enseñanza aprendizaje.
  - \_ Informe escrito que mencione y sirva como guía de recomendación a los docentes sobre el cómo y el qué de la implementación de las medidas previamente estudiadas.
  - \_ Observaciones en clase.
  - \_ Reuniones de estudiantes con psicólogo y orientador para discutir sobre cambios positivos o negativos del educando en clase y fuera de esta.
  - \_ Reunión con padres para discutir sobre cambios positivos o negativos derivados de la aplicación de medidas sugeridas.
  - \_ Reunión de apoyo entre profesores, director, junta y patronato para analizar la evolución o aceptación de la implementación de nuevas estrategias metodológicas.
- 69
- \_ Reflexiones entre estudiantes y profesores guías sobre cambios logrados positivos y negativos del proceso en el que están inmersos.

- \_ Elaboración de reporte por parte de profesores guías de acuerdo al sentir de los estudiantes.
- \_ Profesores, psicólogo, director y orientador se reúnen para comentar dicho informe y elaborar nuevas estrategias a seguir para mejorar o aumentar la efectividad del programa en ejecución.
- \_ Dinámicas de grupo donde docentes y personal administrativo interactúan.
- \_ Ejercicios de recreación educativa con el objeto de fortalecer valores y respeto dentro del estudiantado.
- \_ Designación de asistente que ayuda en la parte curricular, y de otro que colabora con lo administrativo.

## 6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

Recursos Humanos:

- \_ Personal Docente
- \_ Personal Administrativo
- \_ Padres de Familia
- \_ Orientador
- \_ Psicólogo
- \_ Estudiantes
- \_ Junta de Educación
- \_ Patronato

Recursos Financieros:

- \_ Se necesita cubrir gastos de refrigerios para reuniones, papelería, bolígrafos, borradores y tinta, por lo que es necesario solicitar una cuota de cien colones por estudiante y docente por mes.

Recursos Materiales:

- \_ Se requiere de papelería
- \_ Se requiere de tinta para impresora
- \_ Se necesita sacar variedad de fotocopias.
- \_ Se necesitan bolígrafos, borradores para papel, corrector y lápices.
- \_ Se requiere de tiza, marcadores para pizarra acrílica y borradores para la misma.
- \_ Cartulinas de colores, papel construcción, clips, tijeras, grapas, engrapadoras.

Maquinaria y Equipo:

Se cuenta con: teléfono, impresora, computadoras, pupitres, sillas y ventiladores.

Recursos Físicos:

\_ Se cuenta con aulas con buena iluminación, acondicionadas y apropiadas para realizar las reuniones programadas. Asimismo, se cuenta con un área de tamaño considerable para realizar actividades aeróbicas y anaeróbicas. Algunas de las aulas cuentan con pizarras acrílicas.

El Tiempo.

\_ El mismo dependerá del tipo de objetivo que se requiere alcanzar y del tipo de actividad a realizar por lo que estamos hablando de periodos que van mínimo de un mes a máximo tres años.

De acuerdo con el libro “Evaluación del Impacto Social” de Arlette Pichardo, el enfoque de evaluación para el presente trabajo el cual pretende lograr cambios en las actitudes, aptitudes, estrategias y comportamientos de la gestión administrativa y curricular, y por la naturaleza del mismo es una evaluación del impacto social ya que pretende enfocar su interés en los cambios observables en los destinatarios del proyecto y en el contexto mismo que pueden ser adjudicados al desarrollo del mismo proyecto (página 36). El tipo de enfoque de la evaluación requerida para el presente proyecto es de tipo formativa, ya que va a ser necesaria durante las fases de diagnóstico, formulación, implementación y ejecución del proyecto.

Debido a la naturaleza de la propuesta que se intenta aplicar y donde hay muchas variables cualitativas, la naturaleza de la evaluación propuesta es del tipo analítica – reflexiva y exploratoria descriptiva (página 72), pues se pretende el análisis de la información recopilada con el objeto de proponer recomendaciones para reforzar o cambiar conductas por un lado; y por otra parte estudiar la necesidad de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento del proyecto. El momento para realizar la evaluación es ex post, con el objeto de medir el impacto real logrado.

Asímismo, en el caso de la naturaleza de los evaluadores son de tipo interno, ya que va a estar a cargo de las personas que están al mando de la ejecución del proyecto. Además, debido al conocimiento de los encargados sobre el proyecto su relación con el medio y la comunicación con las personas que participan de la misma, podrían verse más beneficiadas.

Coherente con lo citado en el libro sobre Evaluación del Impacto Social, en la evaluación del impacto social tipo ex post el principal parámetro se identifica se da de acuerdo a los cambios logrados en tres niveles (página 129). A sí entonces, los principales parámetros van a ser los cambios propiciados en tres ejes:

A) Los estudiantes de la Escuela José T. Valverde.

- \_ Mejor rendimiento académico.
- \_ Mejor Disciplina y Organización.

B) El personal docente, administrativo de la misma institución educativa

- \_ Mejores herramientas para lograr estrategias metodológicas adecuadas.
- \_ Mejor comunicación con padres de familia.
- \_ Conocimiento más adecuado y real de las funciones propias dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

C) Los cambios incentivados a nivel familiar o ambiente de hogar donde vive y se desarrolla el adolescente

- \_ Conocer la importancia de velar por la formación de buenas costumbres y rutinas de estudio en los hijos.



## 7.2 TIPOS DE INDICADORES

Para la realización de la evaluación dentro del presente proyecto es necesario el uso de dos tipos de indicadores:

A) Cifras Absolutas: Usaremos las mismas para identificar determinadas características de la población estudiantil en estudio, y su posterior medición conforme se de una evolución o cambio de ciertas actitudes o aptitudes.

B) Porcentajes: para ubicar y distribuir la población partícipe de una determinada forma.

C) Criterios cualitativos: con la idea de caracterizar e identificar diversos comportamientos presentes.

### 7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Debido a que la procedencia de la información con la que se va a contar en el proyecto es producida por el mismo, se va a contar con fuentes de información interna dentro de las cuales puede ubicarse la presencia de fuentes orales y escritas dentro de las cuales identificamos:

\_ Fuentes Orales: información derivada oralmente por entrevistas a los destinatarios, participación y intercambio de puntos de vista entre docentes, padres, psicólogo, orientador, junta, patronato y estudiantes.

\_ Escritas: con diversidad de procedencia como por ejemplo:

- a) Información recopilada en los informes hechos sobre reuniones y observaciones de la propuesta.
- b) Informaciones recibidas en base a los planes de trabajo y actividades realizados durante actividades recreativas y de discusión a nivel tanto de educadores como de padres y alumnos.

#### 7.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se aplicaran las siguientes técnicas:

- A) El cuestionario: el cual va a ser llenado directamente por las personas encuestadas en presencia del aplicador. El mismo contará con preguntas de tres opciones de respuesta y de elección.
  
- B) La entrevista: las entrevistas a realizar van a ser flexibles y espontáneas, por lo que son del tipo no estructuradas.
  
- C) Observaciones: las observaciones a realizar son estructuradas, sujetas a aspectos específicos fijados de antemano y se van a realizar en su lugar de suceso, sin alteración o preparación previa. El observador podrá auxiliarse con medios de observación como el diario de campo, el cuaderno de notas o cuadro de trabajos o cuestionarios.

## 8. CRONOGRAMA DE LOS PARTICIPANTES EN LA REALIZACIÓN DE PROPUESTA.

En el presente proyecto, tanto docentes como psicólogo, orientador, encargados de los alumnos, director, patronato, junta y estudiantes contarán con su cuota de responsabilidad para lograr con éxito la obtención de los objetivos propuestos de antemano.

| PARTICIPANTES | PAPEL QUE JUEGAN   |
|---------------|--|
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Participar en organización, discusión y planeamiento de reuniones y su temática.</li> <br/> <li>_ Apoyar al director, y demás personal inmerso en el proyecto para que este se plasme en éxito.</li> <br/> <li>_ Asumir las responsabilidades propias con profesionalismo y discreción.</li> <br/> <li>_ Colaborar con su guía y consejo técnico, profesional, metodológico y orientador en los aspectos requeridos durante el desarrollo del proyecto.</li> <br/> <li>_ Acatar con compromiso y seriedad las disposiciones y sugerencias que con base en aspectos anteriormente discutidos y analizados, sean emitidos por parte de docentes, director, orientador y psicólogo.</li> </ul> |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <p>_ Junta y Patronato</p> | <p>_ Contribuir en la parte del diseño, publicación, emisión y distribución de informes, asignaciones e informaciones para las distintas partes inmersas en el proyecto.</p> <p>_ Colaborar con las estrategias y herramientas que estén a su alcance para fortalecer y propiciar los cambios necesarios dentro de la institución.</p> |
|----------------------------|--|

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, Inés (1996) La Escuela como organización inteligente. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- Barquero, A (1987) Administración de recursos humanos. Modulos 1-2-3. San José, Costa Rica: EUNED.
- Benno, Sander (1996) Gestión educativa en américa latina. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- Bogantes, O (1986) El papel del director como administrador para el desarrollo curricular en las instituciones educativas de primero y segundo ciclo de la dirección regional de la enseñanza de Guápiles. Tesis de graduación de Licenciatura en Administración Educativa. San José, Costa Rica: EUNED.
- Barrantes, Rodrigo (2001). Investigación, un camino al conocimiento. San José, Costa Rica: EUNED.
- Christine, Charles y Christine, Dorothy (1973). Guía practica para el currículo y la instrucción. Buenos Aires, Argentina: Guadalupe.
- Carvajal (1993). La administración del currículo en las escuelas. San José, Costa Rica: EUNED.
- Cox, Richard y Lindvall, C.M (1974). Cómo evaluar el currículo?. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Díaz Barriga (1995). Metodología del diseño curricular. México: Editorial Trillas
- Espinoza, Mario. Evaluación de proyectos sociales. San José, Costa Rica: Dirección de Publicaciones del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, 1980
- Gómez Mejía. (1998) Gestión de recursos humanos. Londres, Inglaterra: Prentice Hall
- Hernández Orozco, Carlos (2000). Planificación y programación. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Jiménez, W (1986). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José, Costa Rica: EUNED.

- Ministerio de Educación Nacional (1990). Fundamentos generales del currículo. Bogota, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.
- Pichardo, Arlette (1982). Evaluación del impacto social. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Pérez (1990). Cómo mejorar la calidad de la enseñanza?. San José, Costa Rica: La prensa Libre.
- Ruiz, José (1999). Cómo hacer una evaluación de centros educativos?. Madrid, España: Narcea.
- Sallenave (1998). La gerencia integral. San José, Costa Rica: Grupo Editorial Norma.
- Stockton, Rejon (1992). Desarrollo social y educación. México: FOC.SA.
- Taylor y Fayol (1979). Principios de la administración industrial y general. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Terry, G (1984). Principios de Administración. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Ugalde (1980) Administración del currículum. San José, Costa Rica: EUNED.
- Universidad Nacional Abierta (1990). Administración de la educación. Caracas, Venezuela: Imprenta Nacional.
- Vargas, Laura (1984) Técnicas participativas para la educación popular. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Venegas, Pedro (1999). Algunos elementos de investigación. San José, Costa Rica: EUNED.

## ANEXOS

No. 1: Cuestionario para docentes.

No. 2: Entrevista al director institucional.

No 3: Resumen de documento: Manual de Puestos Docentes.

No 4. Hoja de observación en clase.

No 5. Cuestionario para aplicar a docentes.

No 6. Cuestionario para administrativos.

No 7. Posibles dinámicas a realizar en el centro educativo.



Cuestionario para el docente

**INSTRUCCIONES GENERALES:** Lea cuidadosamente las indicaciones que para cada apartado se indican. Se garantiza total confidencialidad de la información dada.

**A) Complete los siguientes espacios en blanco.**

1) Categoría: \_\_\_\_\_ 2) Tiempo de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_ 3) Puesto: \_\_\_\_\_

**B) Preguntas respuesta cerrada. Marque Con X la opción más cercana a la realidad.**

1) El director institucional realiza observación de clases: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

2) El director institucional revisa planeamiento del docente: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

3) El director institucional asesora sobre estructura del planeamiento y su aplicación:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

4) En caso de darse visitas al aula, se recibe retroalimentación sobre lo observado:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

5) El director institucional da y promueve oportunidades de capacitación del docente:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

6) Se da la oportunidad de lecciones demostrativas como forma de retroalimentación:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

7) El director institucional revisa ocasionalmente los cuadernos a algunos educandos:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

8) La dirección del centro promueve y desarrolla el aspecto humanístico de su personal:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

9) Dentro de la institución, se promueve la motivación del docente hacia su labor:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

10) Cuando se dan reuniones de docentes, se crean espacios de discusión que ayudan a mejorar la labor del educador dentro del aula:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

11) Existe una coordinación y comunicación adecuada entre los diversos departamentos y grupos de trabajo de la institución:  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

12) La labor del director institucional está dirigida puramente al campo:  
Administrativo \_\_\_\_\_ Desarrollo del Currículo \_\_\_\_\_ Las 2 anteriores \_\_\_\_\_  
Otra (especifique) \_\_\_\_\_

13) Las políticas promovidas dentro de la institución son (puede marcar más de una opción)

\_\_\_\_ Integración y Trabajo Conjunto \_\_\_\_ Trabajo Individual \_\_\_\_ De consenso

**C) Preguntas Respuesta Abierta. Por favor sea breve y conciso(a) a la hora de brindar su respuesta.**

1) Debe el director institucional participar activamente en el desarrollo del currículo? Porqué?

2) Numere 4 elemento que considera usted distorsionan o dificultan la labor del director institucional como administrador del currículo?

3) Mencione funciones consideradas por usted propias de un Director Institucional?

4) Incluye el currículo aplicado en su institución las necesidades de la realidad de su población estudiantil? Por qué?

**ENTREVISTA AL DIRECTOR**

1) Debe el director institucional participar activamente en el desarrollo del currículo? Por qué?

2) Numere 4 elementos que considera usted distorsionan o dificultan la labor del director institucional como administrador del currículo.

3) Mencione funciones consideradas por usted inherentes al director institucional.

4) Incluye el currículo aplicado en su institución las necesidades de la realidad de su población estudiantil? Por qué?

## Anexo #3

**Resumen de Funciones del Director Institucional****(Funciones Técnicas y Administrativas)**

- \_ Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.
- \_ Promueve, participa y dirige en actividades cívicas y sociales del desarrollo comunal.
- \_ Coordina y evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes para alcanzar objetivos.
- \_ Asesora al personal acerca de normas de evaluación, empleo y aplicación de métodos, técnicas para uso de material didáctico.
- \_ Asigna y supervisa las labores de los distintos empleados a su cargo.
- \_ Asiste a reuniones con supervisores o subalternos, para coordinar actividades o acciones para resolver problemas del ambiente educativo de la institución, o bien, para mejorar o cambiar lo necesario.
- \_ Planea, coordina, dirige y ejecuta las actividades técnicas y administrativas de su institución.
- \_ Mantiene en buenas condiciones el material y las instalaciones del centro educativo a su cargo.
- \_ Representa a la institución ante organismos públicos y privados.
- \_ Atiende y resuelve dudas del personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes.
- \_ Redacta y chequea informes, memorandos, circulares, cartas y documentos propios de su gestión.
- \_ Vela por que se conserve las normas disciplinarias establecidas en el reglamento para la institución tanto por parte de docentes como de alumnos.
- \_ Supervisa y controla el correcto manejo y utilización de bienes e inmuebles de la institución, así como de expedientes y documentos importantes.

## Anexo #4

Hoja de Observación en clase.

Instrucciones: Marque la opción más cercana a la realidad.

| PREGUNTA O ASPECTO A OBSERVAR   | SI | NO |
|---|----|----|
| <p><b>A) Del docente y del estudiante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El docente se expresa claramente en sus explicaciones</li> <li><input type="checkbox"/> La escritura del docente es legible</li> <li><input type="checkbox"/> La forma en que se encuentran sentados los estudiantes permite un control adecuado de la clase</li> <li><input type="checkbox"/> Todos los estudiantes se encuentran sentados en un lugar con visibilidad adecuada</li> </ul> <p><b>B) Del plan de lección y su desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las actividades propuestas son variadas</li> <li><input type="checkbox"/> Se da coherencia plan – desarrollo de lección</li> <li><input type="checkbox"/> Se le da tiempo al estudiante de autocorregirse</li> <li><input type="checkbox"/> Existe la corrección de estudiante a estudiante</li> <li><input type="checkbox"/> Se felicita al estudiante ante su buena participación</li> <li><input type="checkbox"/> Se da atención individualizada en algunos casos</li> <li><input type="checkbox"/> Los estudiantes en general están involucrados en la dinámica de la clase y participan</li> </ul> <p><b>C) Atmósfera de clase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La lección es viva y mantiene el interés despierto del estudiante</li> <li><input type="checkbox"/> Se dan momentos de pausa didáctica en clase</li> <li><input type="checkbox"/> La clase es democrática o el control es total por parte del docente</li> </ul> <p><b>D) Lenguaje corporal, actitud y aptitud del docente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La apariencia del docente es agradable</li> <li><input type="checkbox"/> Se mantiene contacto visual constante con el estudiante</li> <li><input type="checkbox"/> Usa lenguaje corporal y voz para retomar la atención</li> </ul> |    |    |

## Anexo #5

Cuestionario para aplicar a docentes.

**Instrucciones:** Lea la afirmación o pregunta que se le presenta a continuación y marque la opción que mejor contesta la correspondiente afirmación.

| Aspecto o pregunta  | Sí | No | A veces |
|---|----|----|---------|
| <p>A) En cuanto a la infraestructura del centro:</p> <p><input type="checkbox"/> Existe una adecuada organización de los recursos la escuela</p> <p><input type="checkbox"/> Se cuenta con el material adecuado y necesario</p> <p><input type="checkbox"/> Se elabora material didáctico o de otro tipo requerido por la institución por parte docentes</p> <p>- Se aprovecha al máximo los recursos con los que se cuenta</p> <p><input type="checkbox"/> Se le da mantenimiento a las instalaciones o recursos utilizados</p> <p>B) Organización técnico pedagógica:</p> <p><input type="checkbox"/> Los educadores se reúnen y retroalimentan periódicamente</p> <p><input type="checkbox"/> Cuentan con un plan bien establecido y preciso el cual siguen</p> <p><input type="checkbox"/> Existen equipos de docentes de disciplinas similares que trabajan en conjunto</p> <p>C) Proyecto Educativo:</p> <p><input type="checkbox"/> El centro cuenta con un plan de objetivos a lograr, actividades a realizar, medios a usar, órganos ejecutores del mismo y medios para éste.</p> <p><input type="checkbox"/> Dicho programa cuenta con sustento material y humano para su realización</p> <p><input type="checkbox"/> Los objetivos propuestos son viables y adaptables al entorno presente</p> <p>D) Evaluación de los alumnos:</p> <p><input type="checkbox"/> La mayoría de los educadores cuentan con un sistema de evaluación continuo, formativo y sumativo</p> <p><input type="checkbox"/> Los docentes cuentan con un sistema de registro de nivel de adquisición de objetivos de os alumnos.</p> |    |    |         |

| Aspecto o pregunta evaluar  | Sí | No | A veces |
|---|----|----|---------|
| <p>E) Asesoramiento Psicopedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Existe un plan de reuniones y retroalimentación entre docentes</li> <li>_ El psicólogo u orientador asesora a padres y educadores</li> <li>_ Los docentes dedican un día o tiempo fijo para atención a padres.</li> </ul> <p>F) Actividades extraescolares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Existe una calendarización y planificación de éstas.</li> <li>_ Las mismas actividades son variadas.</li> <li>_ Los padres colaboran en su realización.</li> </ul> <p>G) El Patronato y la Junta de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Se constituyeron de acuerdo a las normas vigentes.</li> <li>_ Cumplen a cabalidad con sus competencias.</li> </ul> <p>H) El Director:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Cuida y trata con atención los temas pedagógicos.</li> <li>_ Ejerce sólo competencias administrativos.</li> </ul> |    |    |         |

## Anexo #6

Cuestionario para administrativos.

**Instrucciones:** Lea la afirmación o pregunta que se le presenta a continuación y marque la opción que mejor contesta la correspondiente afirmación.

| Aspecto o pregunta  | Sí | No | A veces |
|---|----|----|---------|
| <p><input type="checkbox"/> La organización existente en el centro educativo, permite la labor eficaz y ordenada.</p> <p><input type="checkbox"/> Los problemas metodológicos son resueltos aisladamente por cada profesor.</p> <p><input type="checkbox"/> Dentro de la institución, se promueve el trabajo en equipo.</p> <p><input type="checkbox"/> Los diferentes planteamientos y posiciones de docentes y comunidad estudiantil, impiden el avance y el logro de la eficiencia por parte del centro.</p> <p>- Se dan reuniones frecuentes del profesorado para estudiar y dar soluciones a problemas educativos propios del centro.</p> <p><input type="checkbox"/> Considera usted que el director conoce, potencia y aprovecha las potencialidades del profesorado de la escuela.</p> <p><input type="checkbox"/> El funcionamiento administrativo del centro es el adecuado.</p> <p><input type="checkbox"/> Las sugerencias de docentes, administrativos, padres y estudiantes son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones por parte de la dirección del centro.</p> <p><input type="checkbox"/> Algunos miembros administrativos y docentes hay caído en hábitos o costumbres que afectan el funcionamiento del centro.</p> <p><input type="checkbox"/> Se me motiva en mis labores.</p> <p><input type="checkbox"/> Mi labor es supervisada.</p> <p><input type="checkbox"/> Mi trabajo es agradable.</p> <p><input type="checkbox"/> Mi función es reconocida y congratulada.</p> |    |    |         |



## Anexo #7

Posibles dinámicas a realizar en el centro educativo para la discusión de problemas y creación de soluciones.

## A) Dinámica #1: “El Tiro al Blanco”

\_ Objetivo: ayuda a evaluar la correspondencia entre objetivos, acciones y tareas de un grupo organizado.

\_ Materiales: cartulina grande o papel periódico.

\_ Desarrollo:

- a) Se preparan unos “blancos” en el papel o cartulina, debajo del cual se escriben objetivos o propósitos del grupo.
- b) En pequeños grupos, los participantes elaboran en tarjetas necesidades que ellos consideran importantes y actuales dentro de la organización.
- c) Se colocan las tarjetas pegadas con tape debajo de el objetivo correspondiente. Si ésta no se contempla dentro de algún objetivo se coloca en un cartel aparte.
- d) Al final el grupo discute qué objetivos deben reformularse, cuáles nuevos deben ser planteados y qué acciones pueden tomarse.

## B) Dinámica #2: “Miremos más allá”

\_ Objetivo: apoyar a un grupo a organizarse para ejecutar actividades concretas.

\_ Materiales: hoja y lápiz para cada participante, pizarra.

\_ Desarrollo:

- a) Cada participante responde por escrito y anónimamente una pregunta que sobre la organización se ha preparado (pueden tomarse de los cuestionarios aplicados).
- b) De acuerdo al número de participantes, se forman grupos de 3 ó 4 personas, para que en base a sus respuestas planteen un modelo ideal de acción.
- c) Se pasa a un plenario donde cada grupo presenta un modelo ideal por escrito en una hoja dada con antelación,.
- d) Se discute cada modelo, y se escogen aquellos o aquel que reúna más cualidades que le permitan abarcar más campos de acción y cuyas ideas sean más factibles de implementar en el centro.