

CÓDIGO 323

ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES O PROGRAMAS EDUCATIVOS

Guía de Estudio para el libro

**LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PARA EL CAMBIO Y EL MEJORAMIENTO
DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

▪ **NIDIA GARCÍA LIZANO**
▪ **MARTA ROJAS PORRAS** ▪ **NATALIA CAMPOS SABORIÓ**

PREPARADA POR
Adrián Solano Castro



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN / 3

CAPÍTULO I

CARACTERIZACIÓN Y FUNCIÓN
DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA / **7**

CAPÍTULO II

LA LABOR DEL DIRECTOR
EN RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE
EN SU ESCUELA / **13**

CAPÍTULO III

LA LABOR DEL DIRECTOR
EN LA BÚSQUEDA DE PARTICIPACIÓN,
INTEGRACIÓN Y COMPROMISO
EN LA ESCUELA / **19**

CAPÍTULO IV

EL DIRECTOR
Y LAS VINCULACIONES
ESCUELA-COMUNIDAD / **25**

CAPÍTULO V

LA CULTURA
ESCOLAR / **31**

GLOSARIO / 37

Producción académica
Carlos Fco. Zamora-Murillo

Revisión filológica:
Fiorella Monge Lezcano



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CÁTEDRA ESTADÍSTICA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES IMPRESOS

PROMAI-UNED

San José, Costa Rica, 2008

RECOMENDACIONES



Para aprovechar al máximo los materiales disponibles en este curso y la presente guía de estudio se le recomienda lo siguiente:

- 1. Leer el contenido completo de cada uno de los capítulos que se encuentran en la unidad didáctica.*
- 2. A la hora de estudiar, retome el capítulo, en forma paralela, con la presente guía.*
- 3. Realice todas las actividades que se le presentan; incluídas las reflexiones de textos que le permitirán la aplicación de lo aprendido. Además, eso le ayudará a fomentar la criticidad y la argumentación de lo que se aprende y del porqué se aprende.*
- 4. Aunque hay conceptos que se deben aprender de memoria, es más importante que lea con comprensión y no en forma memorística.*
- 5. Trate de relacionar lo aprendido con estudiantes y contenidos temáticos propios de la carrera que usted cursa.*
- 6. Cada vez que lo considere necesario remítase al glosario, que se encuentra a final de esta guía o a un diccionario. Es muy importante aclarar los términos que le son de difícil comprensión o totalmente nuevos para usted.*
- 7. No deje para la víspera el estudio de los capítulos correspondientes al examen, esto con el fin de interiorizar los contenidos para poderlos aplicar, cuando este ejerciendo la docencia, y no, como un simple requisito para obtener una calificación aceptable para ganar el curso.*
- 8. Puede referirse a la bibliografía especializada, que se encuentra al final de cada capítulo para ampliar sus conocimientos.*

En un contexto caracterizado por los cambios y la aparición de nuevos modelos de gestión, basados en el saber y sus aplicaciones, las Instituciones Educativas deben adoptar prácticas de gestión con una visión prospectiva que responda a las necesidades de sus entornos.

Por lo tanto, los responsables de la administración escolar deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar de manera regular la eficacia de las normas y procedimientos administrativos.

En un centro escolar, las acciones eficaces serán las derivadas de la definición de sus propios objetivos y del diseño –a su medida– del desarrollo y naturaleza de las tareas propias del centro.

Los directores o gerentes educativos modernos están llamados a avizorar nuevas y significativas formas de administrar y mejorar la gestión de las instituciones educativas acordes con los paradigmas contemporáneos, lo que implica una reconceptualización en las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos directivos, administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios, legales, entre otros, de una institución educativa.

*La presente Guía de Estudio para el curso ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES O PROGRAMAS EDUCATIVOS ofrece orientaciones al estudiantado con respecto del uso de la unidad didáctica **La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas**, de Nidia García Lizano, Marta Rojas Porras y Natalia Campos Saborío (EUCR, 2002).*

Para responder a esta realidad compleja, cada uno de los capítulos de la unidad didáctica se presenta en tres dimensiones: la primera forma parte de una investigación cualitativa sobre el mejoramiento educativo en el ámbito escolar. Una segunda sección, aborda los planteamientos teóricos para los administradores de las instituciones educativas y una propuesta para el mejoramiento. En la tercera dimensión encontramos un acápite llamado «Aprendiendo desde la práctica» en el que, a partir de un caso o del análisis y la reflexión, se comprueba lo aprendido y se aplica a la vivencia del lector en su quehacer como líder institucional.

Por otra parte, el propósito de esta Guía de Estudio consiste en que el estudiante comprenda y aplique los principios de la Administración Escolar a partir de la evolución de la gestión de centros educativos y la educación en general hasta la formulación concreta de proyectos educativos en función del desarrollo de la institución educativa-comunidad. Además, dentro de esta guía, cada uno de los capítulos se encuentran estructurados de la siguiente manera:

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Tienen el propósito primordial de que el alumno, mediante su comprensión, centre la atención en aquellos tópicos fundamentales del texto que sin duda le serán punto de partida y de llegada al aprendizaje. Son de gran utilidad para enfrentar las opciones evaluativas a las que estará expuesto.

RESUMEN

Se le proporciona, al educando, una pequeña síntesis de los aspectos medulares del capítulo. Se anotan las ideas básicas, expuestas por las autoras, de manera que el estudiante pueda construir, a partir de su lectura, un panorama clarificado de la problemática tratada.

AUTOEVALUACIÓN

El estudiante encontrará una serie de ejercicios, actividades de aplicación y de complemento que le permitirán identificar el nivel de aprendizaje alcanzado o percibir los aspectos que requieren ser revisados después de haber estudiado la unidad. Este tipo de orientación en el proceso de aprendizaje le facilitará reflexionar y resolver satisfactoriamente, en un futuro, situaciones propias del desempeño profesional.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Se recomiendan, para apoyar el referente teórico de la asignatura y el desarrollo de estrategias, las lecturas incluidas en los «Aportes para el mejoramiento» para que el estudiante las aproveche en forma personalizada. Se incluyen recomendaciones que le invitan a la reflexión, comparación y construcción de recursos complementarios, que le ayudarán en el aprendizaje significativo y en la preparación en próximas situaciones evaluativas.

CAJA DE HERRAMIENTAS

Con este singular nombre se incluyen algunos instrumentos prácticos que colaborarán con la aplicación y el control de acciones en una institución educativa. Este material le servirá, al futuro profesional, como una material de consulta, cada vez que lo necesite.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

Se incluyen mapas conceptuales, esquemas y cuadros con el propósito de aclarar o facilitar la comprensión de algunos conceptos o situaciones. Sirven, además, al educando como repaso, apoyo e inspiración en tanto deseen incursionar en la elaboración de recursos semejantes.

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

Se adjunta para cada capítulo, al menos, una obra de algún especialista en Administración Escolar en la que se traten aspectos novedosos de la planificación, la gestión escolar, entre otros aspectos relacionados con los nuevos paradigmas en la enseñanza. Se incluye un breve comentario de cada una de ellas para despertar el interés y la disposición a nuevas propuestas de lectura. Esto le permitirá al estudiante profundizar en los contenidos de la asignatura.

GLOSARIO

Al final del documento se anexa una serie de palabras y su significado sobre conceptos frecuentemente empleados en el ámbito de la Administración de Programas Educativos. De igual manera, se incorpora parte del vocabulario técnico que se encuentra en publicaciones, informes oficiales y libros especializados.

A. S. C.



Caracterización y función del director en la institución educativa

SUMARIO

- ◆ Rol del director: tarea de múltiples dimensiones
- ◆ El plan institucional en el ámbito escolar: ¿un instrumento útil?
- ◆ Planificación estratégica y cambio educativo
- ◆ Los estilos de dirección en la administración educativa
- ◆ Gerencia participativa

Objetivo general

EXAMINAR LA FUNCIÓN DE GERENCIA Y LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A PARTIR DEL PAPEL QUE JUEGA EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Elaborar una caracterización del director de la institución escolar.
2. Formular cuáles son las principales funciones del director de una institución educativa.
3. Diseñar los lineamientos para la construcción y uso del plan institucional.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El avance en las teorías de la administración, influye en las administraciones de las Instituciones Educativas. Éstas muestran una tendencia hacia un liderazgo compartido, donde necesariamente, quien dirige, cederá autoridad, sin embargo, lo esperado de un director es que resuelva los asuntos escolares al ejercer su poder tradicional. Docentes, padres de familia y sistema educativo demandan de él gran autoridad.

Por otro lado, el ejercicio del poder, centrado en la persona del director, proyecta limitaciones para delegar. El director, al concentrar la toma de decisiones, no logra la integración de las diversidades ni tampoco una adecuada valoración de las capacidades individuales para la conformación de un buen equipo de trabajo.

El tipo de director, marcado por un rol que no constituye realmente una autoridad vertical, tampoco logra concretar en la práctica su liderazgo participativo. La gran ausente en este vistazo continua siendo la labor de administración curricular.

Además, cuando la planificación estratégica se plasma en el plan de desarrollo institucional o en el proyecto educativo del centro, según se elija, el proceso no termina. Convertir en realidad las declaraciones teóricas requieren una estrategia. Para iniciar, los principios y las acciones definidos deben ser divulgados y recreados cada cierto tiempo entre todos los miembros de la comunidad educativa con el objeto de contribuir paulatinamente a la consolidación de una cultura organizativa.

Como es lógico, en situaciones humanas, la participación, el compromiso y otras actitudes no serán compartidas por todos los miembros de la organización. Posiblemente, se presenten disidencias que habrá que abordar o aceptar. Lo importante es que la mayoría debe estar involucrada en el cambio y que las minorías se incorporen paulatinamente o bien abandonen la institución en actitud coherente con su pensamiento.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Determine la caracterización y la función ideal de un director de un centro educativo.
2. Analice por qué es necesario generar un plan de trabajo anual para el centro educativo.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. Acerca de una institución educativa que conozca, investigue y determine cuáles barreras ha enfrentado el director en el desarrollo de su labor.
2. Considera adecuada la gestión con un plan institucional en el centro educativo. ¿Por qué?
3. Tomando como base la política educativa vigente elabore un plan de trabajo e indique objetivos, actividades, plazos y responsables.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección «Aprendiendo desde la práctica» de la unidad didáctica (p. 175) se le presenta un caso para su análisis: «Un Consejo de Maestros». Una vez leído con detenimiento, el estudiante debe establecer, al menos:

- Los hechos relevantes
- El problema central
- Alternativas de solución

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Como complemento al desarrollo del tema se le sugiere la lectura, en la unidad didáctica, del apartado llamado «Aportes para el mejoramiento» (pp. 111-162), en donde se incluyen los siguientes ensayos:

1. «Planificación estratégica y cambio educativo», de Olimpia López Avendaño.
2. «Los estilos de dirección en la administración educativa», de Pedro Venegas Jiménez.
3. «Gerencia participativa», de Damelis Carolina Escarrá M.

Una vez realizadas las lecturas, describa situaciones que se planifican en la institución educativa y que, generalmente, se incumplen. Proponga las características que tendría otro tipo de planificación alternativa para que pueda llevarse a cabo.

CAJA DE HERRAMIENTAS

MODELO PROPUESTO PARA REALIZAR UN PLAN INSTITUCIONAL

1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO

Esta información permite identificar problemas, necesidades y fortalezas de la realidad de la institución con la finalidad de señalar qué debe ser cambiado a partir de las causas que generan problemas y haciendo uso de las potencialidades. El diagnóstico debe estar formado por dos elementos: el interno y el externo.

2. DETERMINAR LA BASE FILOSÓFICA

Se refiere a los lineamientos significativos que permiten tener una concepción sobre el “deber ser” de la institución educativa y sus protagonistas. Estos lineamientos orientarán la propuesta pedagógica y de gestión del plan, que se plasmarán en la misión institucional.

3. DEFINIR LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

Conjunto de propuestas que favorecen los cambios, que se aspiran, a fin de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

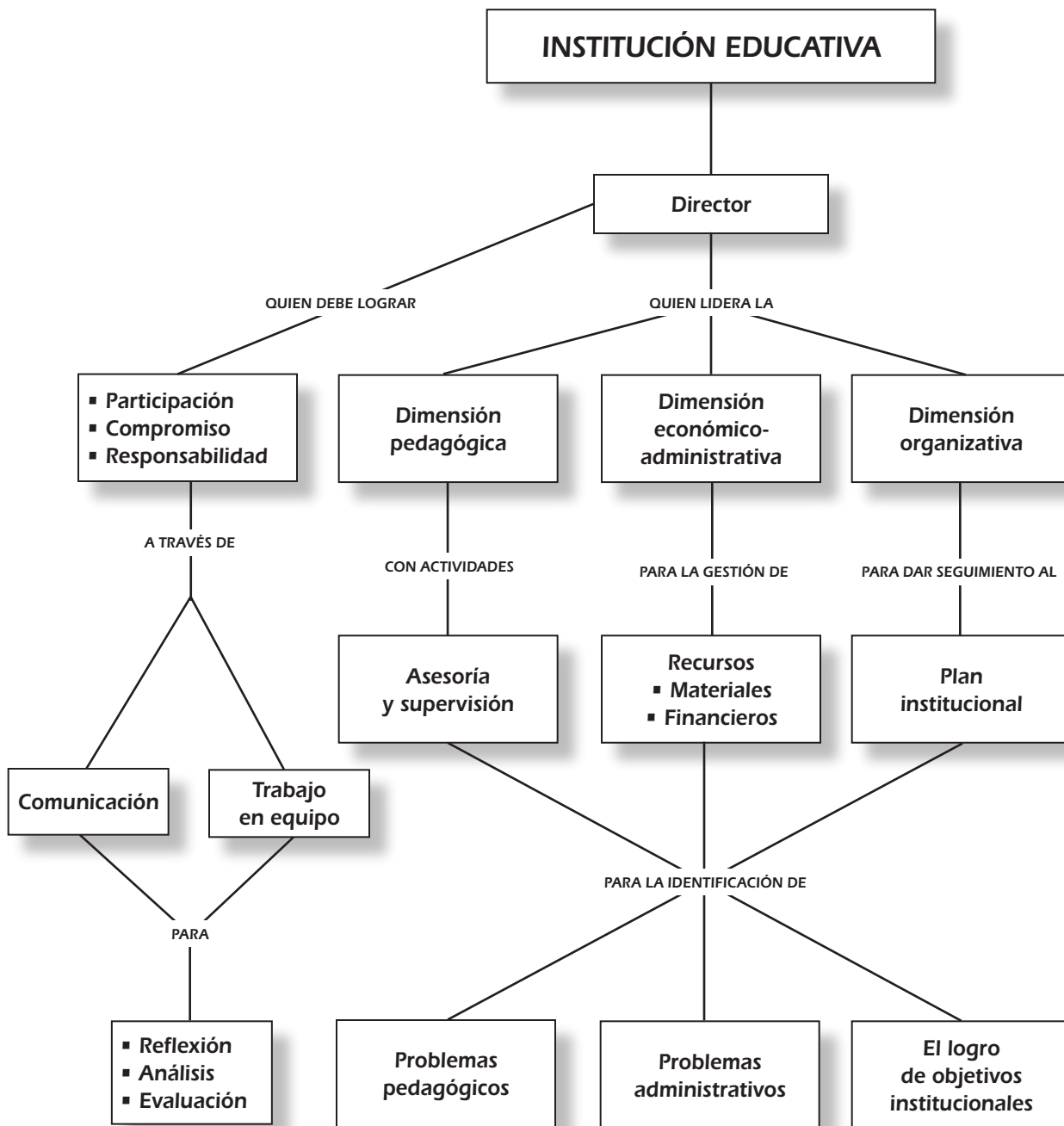
4. DEFINIR LA PROPUESTA DE GESTIÓN

Conjunto de propuestas que permiten actuar sobre la administración (principios, organización, recursos, entre otros) para coadyuvar al desarrollo de la propuesta pedagógica.

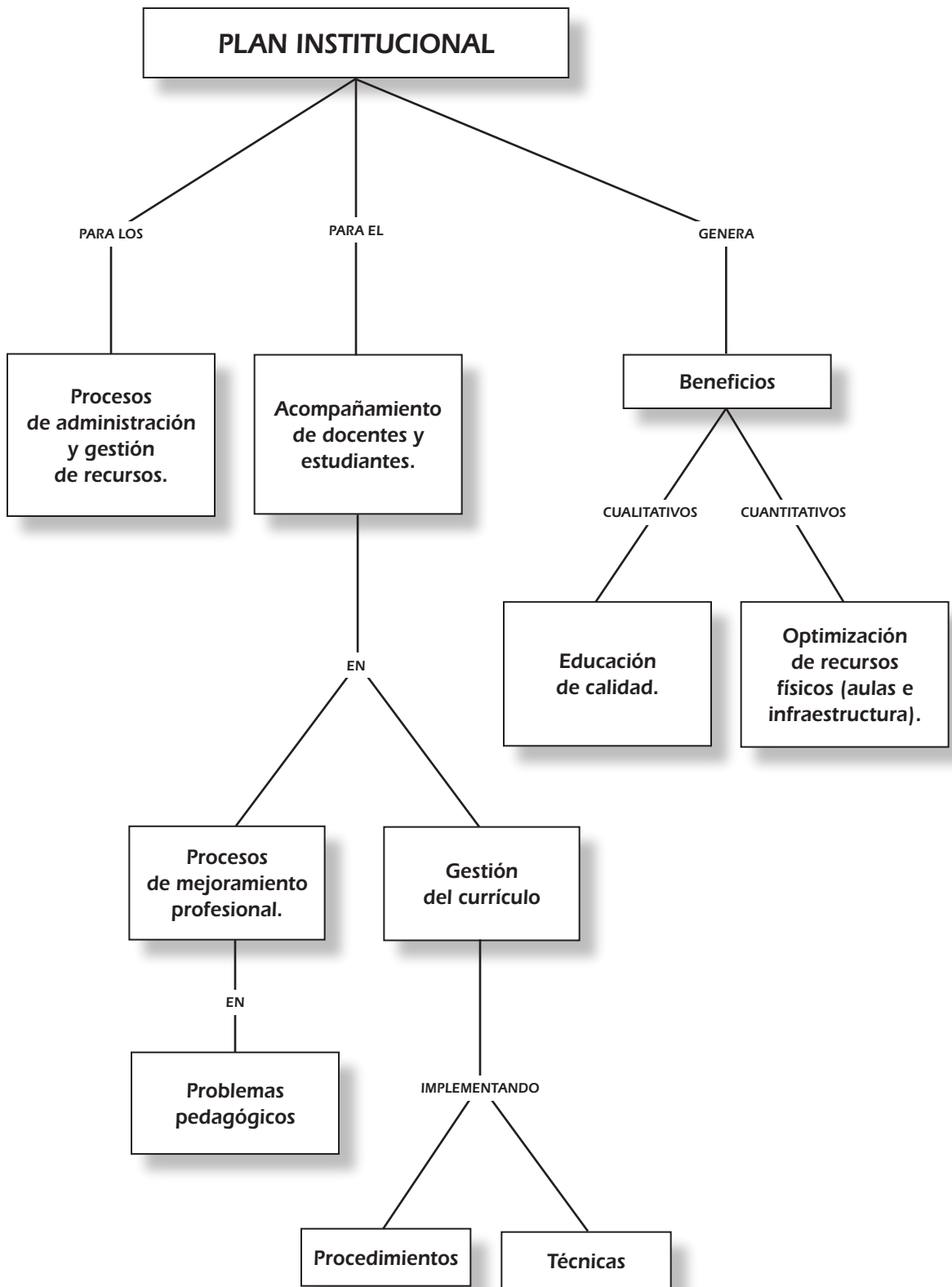
5. ELABORAR LOS PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Se refiere al conjunto de acciones concretas que posibilitan avanzar a corto plazo hacia los grandes objetivos del centro educativo y que, de manera organizada, responden a las exigencias y desafíos de la realidad educativa.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS



MAPA CONCEPTUAL 1: LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.



MAPA CONCEPTUAL 2: EL PLAN INSTITUCIONAL.

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

Aguerrondo, I. y otros. 2002. *La escuela del futuro: como planifican las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers.

Esta obra se basa en el enfoque estratégico-institucional como alternativa para abordar los problemas que actualmente enfrentan los centros educativos. Parte de la necesidad de articular el manejo de la información con la toma de decisiones y jerarquiza, entre otras estrategias, aquellas que intenten: superar las estructuras fijas de la organización escolar, al generar grupos de trabajo con integrantes de diferentes sectores y partir de situaciones concretas posibles de ser abordadas, que motiven la participación y el compromiso entre los implicados.



La labor del director en relación con el aprendizaje en su escuela

SUMARIO

- ◆ La atención al aprendizaje: una función del director relegada a la escuela
- ◆ Intentos, avances y dificultades del mejoramiento profesional en la escuela
- ◆ El liderazgo del director en la administración del currículo: una visión a partir de la experiencia
- ◆ La supervisión eficaz: un instrumento para función formadora de la escuela
- ◆ Alternativas para el desarrollo profesional del docente en su centro educativo

Objetivo general

JUSTIFICAR LA NECESIDAD DE LIDERAZGO QUE DEBEN ASUMIR LOS DIRECTORES EN LA ORGANIZACIÓN, DESARROLLO, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Sintetizar el papel del director con respecto al aprendizaje en la institución educativa.
2. Estructurar las tareas del director con respecto al aprendizaje en la institución educativa.
3. Proponer cuáles son los principales cambios para el mejoramiento institucional.
4. Formular el rol del director para crear un cambio institucional.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La tarea de impulsar el desarrollo profesional de los maestros, de una institución educativa con miras al mejoramiento institucional, no es ecuación simple sino un reto complejo que debe proyectarse a largo plazo. Es un camino arduo con retrocesos, cuestas y rodeos.

Es importante destacar cuatro elementos, los cuales resultan claves como lo son: la investigación etnográfica como punto de partida para la toma de conciencia y la develación de realidades la construcción curricular como proceso para concretar necesidades el promover la participación comprometida y la búsqueda de vías para la superación profesional. Para ello, se debe partir de datos cualitativos y la capacitación como espacio privilegiado. Es aquí donde entra el concepto del proyecto educativo de grupos de investigación (PEGI) que es un proyecto institucional destinado al mejoramiento profesional de los educadores mediante la investigación.

Los docentes se constituyen en uno o varios grupos operativos, que construyen y realimentan la teoría con la práctica desde su labor de servicio y proceso de aprendizaje.

Para poder operacionalizar este proyecto, es importante tener presente que se inicia a partir de una fase diagnóstica, una etapa de apertura y la formulación del plan de acción para, posteriormente, elaborar un informe final. Luego, se realizará la evaluación respectiva.

El director institucional juega un papel fundamental en el éxito o fracaso del proyecto, porque controla aspectos tales como: una buena conformación del equipo responsable, la planificación de su inicio e implementación en la institución, aplicación de los principios participativos que éste exige y el establecimiento de un sistema de estímulo a los educadores que participen en el proyecto.

EJERCICIOS AUTOEVALUACIÓN

Una vez leída, de la unidad didáctica, la sección «Aporte para el mejoramiento» (pp. 255-313), desarrolle los siguientes ejercicios:

1. Construya una definición del término «currículo».
2. Explique por qué los directores, de centro educativos, deben conocer y entender qué es currículo.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. De acuerdo con su experiencia identifique, en una institución educativa, el comité técnico curricular y describa las principales actividades que desarrolla. Escriba propuestas para mejorar el trabajo respecto al comité técnico curricular.
2. Explique cómo es el proceso de evaluación que se efectúa en su institución y anote aquellos elementos que considere relevantes.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección «Aprendiendo desde la práctica» de la unidad didáctica (p. 317) se le presenta un caso para su análisis: “La directora visita el aula”. Una vez leído, con detenimiento, el estudiante debe establecer, al menos:

- Los hechos relevantes
- El problema central
- Alternativas de solución

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Como complemento al desarrollo del tema, se le sugiere la lectura, en la unidad didáctica, del apartado llamado «Aportes para el mejoramiento» (pp. 255-313) en donde se incluyen los siguientes ensayos:

1. «El liderazgo del director en la administración del currículo: una visión a partir de la experiencia», de Natalia Campos Saborío y otras.
2. «La supervisión eficaz: un instrumento para la función formadora en la escuela», de Arnobio Maya B.
3. «Alternativas para el desarrollo profesional docente en su centro educativo», de Luis Ricardo Villalobos Zamora.

Después de realizar las lecturas, elabore un breve esquema de criterios de viabilidad a los que podrían sujetarse estos planteamientos.

CAJA DE HERRAMIENTAS

EL PORTAFOLIO INSTITUCIONAL

1. CONCEPTO

Un portafolio institucional es una colección de documentos, la cual se elabora de manera paulatina de tal forma que constituye una secuencia cronológica. Está conformado por textos, gráficos, tablas e imágenes. Elementos que permiten observar aspectos específicos de la historia de una institución educativa.

El portafolio institucional posibilita, incluso, que agentes externos a la institución educativa analicen su contenido e identifiquen, la situación global de la institución educativa o etapas de procesos específicos.

Ambos análisis (desde los actores o por los agentes involucrados) permiten potenciar la toma de decisiones de manera más pertinente. Éstas características proporcionan una visión dinámica del portafolio, que no permiten confundirlo con un archivo.

2. PROPÓSITOS

Los principales propósitos, que se buscan al implementar el portafolio institucional, son los siguientes:

- Dar a conocer los factores, que describen los procesos que se presentan en la institución educativa.
- Monitorear aspectos, que forman la dinámica escolar en diferentes momentos.

- Propiciar acciones reflexivas, de la comunidad escolar, al tener una definición común de una situación inicial, metas por lograr en un tiempo determinado y evidencias de acciones que se realicen para el logro de dichas metas.

3. CARACTERÍSTICAS

El portafolio institucional posee características comunes a las de las otras modalidades tradicionales de portafolio; sin embargo, es necesario resaltar las particulares de esta modalidad. De ellas destacan las siguientes:

- *Intencional.* La elaboración del portafolio institucional debe tener como propósito recuperar procesos determinados, que se presentan en la institución para realizar un análisis y tomar decisiones encaminadas a mejorar.
- *Concreto.* El portafolio se constituye de evidencias de actividades que se llevan a cabo en la institución y que, posteriormente, se constituirán en elementos de análisis de lo cotidiano.
- *Singular.* El portafolio presenta procesos específicos y particulares de una institución educativa, lo que lo hace heterogéneo; sin embargo, al establecer aspectos comunes para su formación, garantiza la posibilidad de la comparación con los realizados por diferentes instituciones educativas.
- *Participativo.* El portafolio se elabora con las aportaciones de la comunidad educativa la cual brinda o facilita documentos para su formación y, a la vez, determina si estos constituyen evidencias importantes para observar los procesos que se viven en las instituciones educativas.
- *Disponible.* El portafolio puede ser consultado por cualquier persona de la comunidad escolar o por algún agente externo, que participe en su elaboración, interesado en conocer la situación que guarda la institución.
- *Selectivo.* Los elementos que se incluyen en el portafolio son los siguientes: las evidencias que describen mejor y proporcionan información importante en torno a las situaciones que vive la institución educativa.

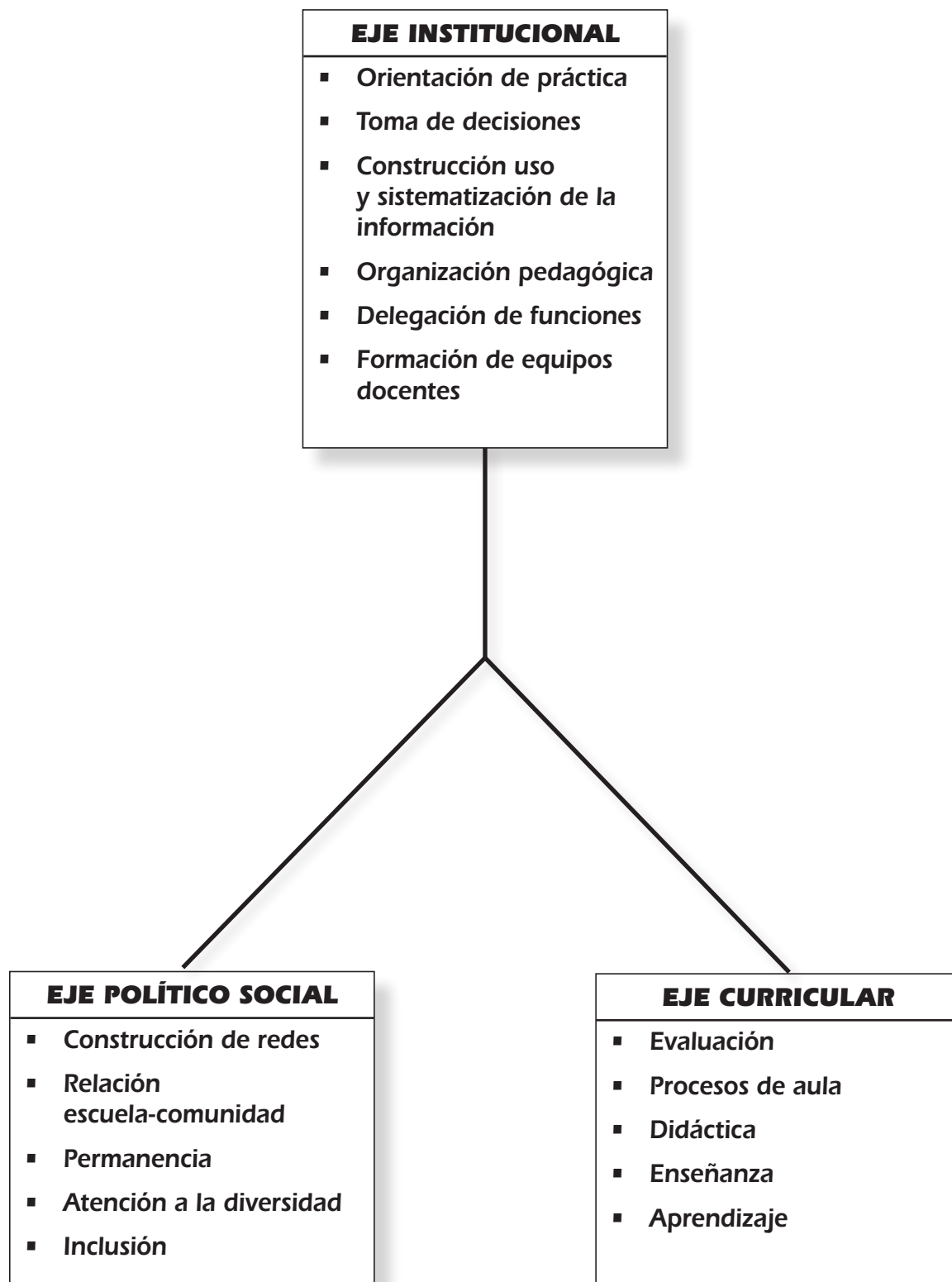
4. ASPECTOS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN EL PORTAFOLIO INSTITUCIONAL

Si bien, la creatividad es el único límite para establecer cuáles aspectos son los que se deben incluir en el portafolio, resulta necesario considerar, en todo momento, la característica de selectividad para que el portafolio cumpla con su función de dar cuenta de lo que sucede en la institución educativa. Algunos aspectos que se pueden incluir son los siguientes:

- Entrevistas, encuestas, listas de cotejo.
- Bitácoras, anécdotas, reportes narrativos.
- Ejemplos de trabajos de alumnos y docentes, exposiciones.
- Documentos oficiales, estadísticas.
- Audiograbaciones, videograbaciones y fotografías.

ADAPTADO DE: García Hernández, Estéban. S.f. *El portafolio institucional*. Programa de Escuelas de Calidad. Secretaría de Educación: México.

RECURSO COMPLEMENTARIO



ESQUEMA DE LA GESTIÓN CURRICULAR

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

Rodríguez, D. 2002. *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

En esta publicación el autor establece, claramente, la relación entre un adecuado manejo de información y la capacidad de desarrollo que logra una organización. Trabajar sobre la base de información, actualizada y oportuna en torno de las prácticas, asegura un proceso de cambio donde los distintos sectores involucrados tienen la posibilidad de recuperar una visión global del centro que trasciende del propio espacio en el que se desarrollan sus actividades cotidianas.



La labor del director en la búsqueda de participación, integración y compromiso en la escuela

SUMARIO

- ◆ La cotidianidad de las relaciones interpersonales en la institución escolar
- ◆ Participación, compromiso e integración de los docentes: los directores tiene la palabra
- ◆ Relaciones humanas positivas en la escuela
- ◆ Incorporación positiva del personal a la institución
- ◆ Resolución de conflictos organizativos

Objetivo general

EVIDENCIAR, A PARTIR DE UN ANÁLISIS CRÍTICO Y REFLEXIVO, LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE COLABORACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Sintetizar la necesidad de generar una cultura de colaboración a través de equipos de trabajo.
2. Fundamentar los principios y valores sobre los que se apoya el trabajo colaborativo.
3. Determinar las características de la participación e integración en la institución educativa que pudiera representar.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La práctica docente está impregnada por la estructura institucional en la que se desarrolla, por las condiciones de empleo y trabajo y por los valores, actitudes y concepciones que tienen maestros y directores en torno a ella.

Por lo tanto, es necesario conocer la realidad de la institución, constituida por la vida cotidiana y su contexto histórico, en cada unidad del sistema: la institución educativa específica y concreta.

La institución educativa, con sus recursos físicos, organizativos y relacionales, es un centro de convivencia y de comunicación. Todas las interacciones, generadas en su seno, repercuten en la práctica docente y en aspectos generales de la vida magisterial.

Este capítulo enfoca las razones por las que las instituciones educativas están divididas, entre las cuales se destacan las siguientes: la desconfianza, el exceso de chismes, los resentimi-

mientos con la dirección, las críticas destructivas, el afán de quedar bien con la dirección, el aislamiento entre la dirección y los organismos de apoyo institucional, entre otras.

Uno de los aspectos que influyen más en el ambiente escolar es el chisme, situación por la cual del director juega un papel fundamental para poder combatirlo; por ejemplo: discriminar cuándo debe intervenir (el director) y en qué sentido definir la estrategia más adecuada para abordar el asunto y enterar a las partes, pues las personas deben saber en qué están involucradas, detener el rumor, cortar o aislar la información, reconstruir el caso, cuidar a los participantes y establecer límites: si ese límite se transgrede, explicitar las consecuencias.

Desde la óptica de los directores, la comunicación del grupo y la interacción entre ellos como autoridades y los docentes a su cargo son un mecanismo fundamental que afecta, necesariamente, el ambiente de su institución educativa. Además, permite manifestar frustraciones, sentimientos de satisfacción y necesidades sociales. Reconocer cuál es esa comunicación desempeña una función facilitadora en la toma de decisiones.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. Analice las fallas que, de acuerdo con su experiencia, se producen en las reuniones de trabajo.
2. Elabore pautas que pueden ayudar a conducir reuniones eficaces.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección «Aprendiendo desde la práctica» de la unidad didáctica (p. 443) se le presenta un caso para su análisis: «Análisis de una situación de chisme en la escuela». Una vez leído, con detenimiento, el estudiante debe establecer, al menos:

- Los hechos relevantes
- El problema central
- Alternativas de solución

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Como complemento al desarrollo del tema, se le sugiere la lectura, en la unidad didáctica, del apartado llamado «Aportes para el mejoramiento» (pp. 393-440) en donde se incluyen los siguientes ensayos:

1. «Relaciones humanas positivas en la escuela», de Angelina Abarca Molina y María Luisa Naranjo Pereira.
2. «Incorporación positiva del personal a la institución», de Victor Hugo Orozco.
3. «Resolución de conflictos organizativos», de Natalia Campos Saborío.

Después de realizar las lecturas, exprese las ideas centrales en forma de mapa conceptual, esquema o cualquier otro recurso para el aprendizaje.

CAJA DE HERRAMIENTAS

CONSEJOS PARA LIDERAR UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN

1. EXPECTATIVAS

Diga con claridad qué espera del equipo. Especifique los resultados que quiere lograr. Asegúrese de que cada miembro del equipo comprende las razones por las que se crea.

2. TRANSPARENCIA

La transparencia es un factor de cohesión. Aparte de clarificar las expectativas, deberá dedicar tiempo para explicar las razones por las que cada miembro participa en el equipo, qué se espera de él y la relevancia de su trabajo para el grupo.

3. COMPROMISO

Obviamente, el compromiso de los miembros del equipo debe ser total. Para lograr ese compromiso, los participantes en el equipo deben percibir que su papel y su misión es importante. También, deben percibir que sus contribuciones son inmediatamente valoradas por la institución.

4. CALIFICACIÓN

El conjunto del equipo debe percibir que todos, y cada uno de los miembros, están calificados para el trabajo que deben desarrollar. Deben poseer la formación, la experiencia y la preparación adecuada.

5. MEDICIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

Para que un equipo funcione, debe llevarse a cabo una medición y un control permanente de los resultados, si fuera posible, de las diferentes áreas que lo componen. La forma de “reportar” (rendir cuentas) es fundamental. Debe planificarla bien para que se convierta en un elemento de motivación y cohesión.

6. DAR TIEMPO PARA LA COMPENETRACIÓN

No espere resultados inmediatos. Tómese algún tiempo para corregir desencuentros o problemas de funcionamiento.

7. MOTIVACIÓN

Esfuércese en motivar a su equipo. Identifique papeles complementarios entre los miembros del grupo. Subraye las complementariedades en general (como se señala en el numeral siguiente). Especialmente si el grupo está formado por diferentes especialistas.

8. COMPARTIR CONOCIMIENTOS: CRECIMIENTO Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Muchas de las ventajas comparativas, de las innovaciones, se producen en los grupos multidisciplinarios. Un equipo de diferentes especialistas puede complementarse muy productivamente.

CONSEJOS PARA ORGANIZAR UNA EFICIENTE REUNIÓN DE EQUIPO

1. NO ORGANICE UNA REUNIÓN QUE GIRE «EN TORNO AL DIRECTOR»

Este tipo de reuniones suelen deshacer a mediano plazo a los equipos. Organice y programe una reunión de equipo de forma eficiente. Por lo tanto, emplee su tiempo en preparar y organizar una buena reunión.

2. ESTABLEZCA UNA APROPIADA «ORDEN DEL DÍA»

Piense bien en los objetivos de la reunión, las personas que deben intervenir, los espacios de tiempo, el qué, el cuándo y el porqué de las diferentes intervenciones y protagonismos. Envíe la «orden del día», con anterioridad, a todos los convocados a la reunión.

3. DELE IMPORTANCIA Y ESTATUS A LA REUNIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Establezca algunas reglas sencillas. Si establece que las reuniones de equipo son “sagradas”, su gente las tomará en serio. El primer paso es que sean importantes para el director. Los miembros de un equipo deben percibir que la reunión de equipo es fundamental. Cuide el horario de celebración.

4. MODERE EFECTIVAMENTE LA REUNIÓN

En las instituciones hay personas introvertidas, extrovertidas, con facilidad para comunicar y hasta reservadas y tímidas cuyo sentido de la educación las(os) lleva a no interrumpir o bien dejar de hablar si otro la(o) interrumpe. Una reunión moderada puede ser la manifestación más clara del carisma y la capacidad de un director para ejercer el liderazgo.

5. DIFERENCIAR LOS TIPOS DE REUNIONES

No confunda reuniones sobre temas específicos con reuniones ordinarias y periódicas. No mezcle excesivamente varios temas en las reuniones de equipo.

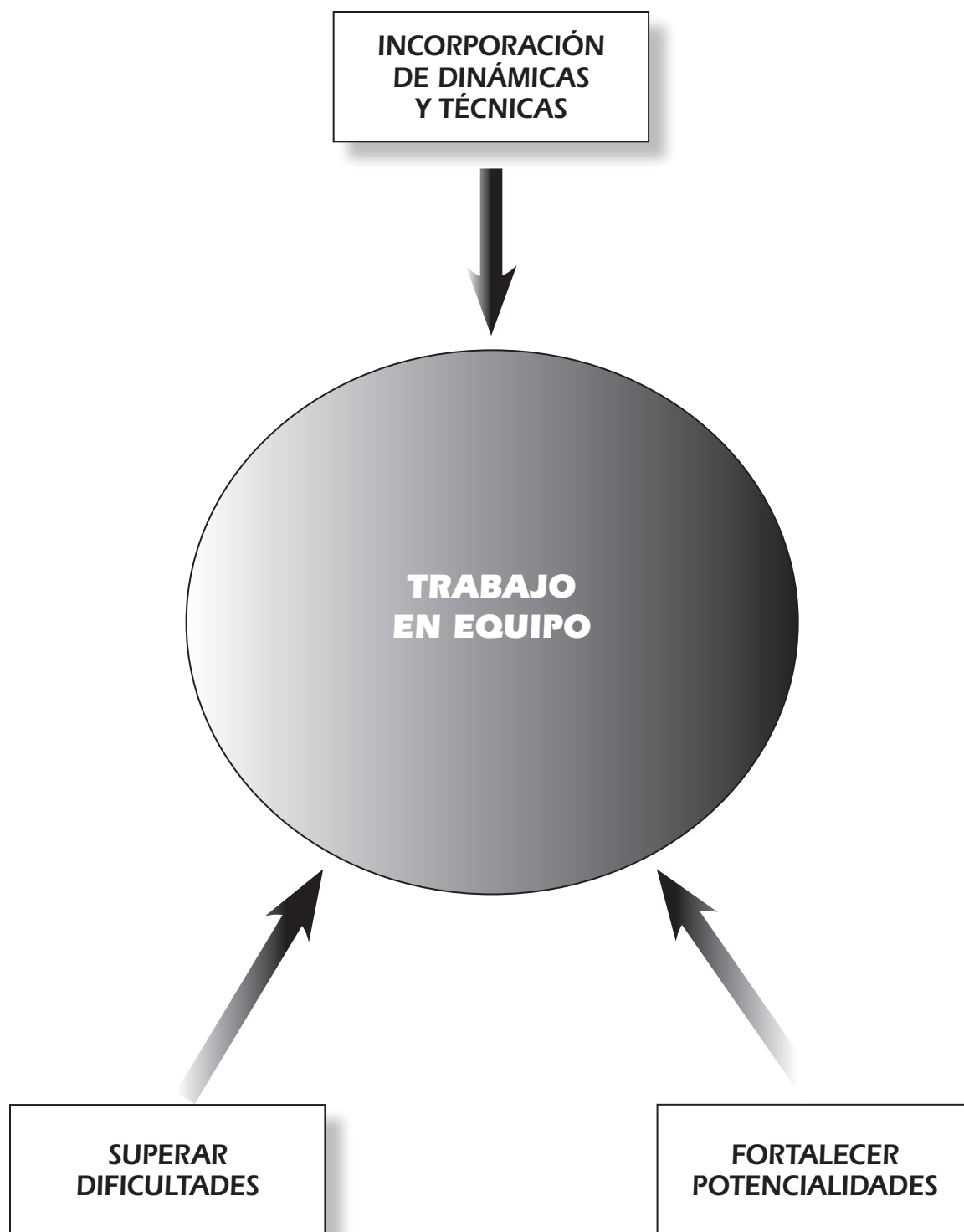
6. NO PERMITA POLÉMICAS ABSURDAS, IMPROVISADAS O DEBATES ESTÉRILES DE MARCADO CARÁCTER PERSONAL

Suele ser una tentación para algún director “enfrentar” opiniones, en una reunión de equipo, con vistas a aclarar en dicho entorno la vía más conveniente para la institución. No lo haga, sin antes haber sugerido que las personas, con opiniones divergentes sobre el tema en cuestión, se hayan reunido antes y a solas para acercar o clarificar sus opiniones.

7. PROMUEVA CONCLUSIONES Y COMPROMISOS RELEVANTES

Levante un acta y dele un seguimiento a las conclusiones y los compromisos. De esta forma, le proporcionará estatus e importancia a las reuniones de equipo.

RECURSO COMPLEMENTARIO



ESQUEMA DE LOS CONCEPTOS EMERGENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

Fullan, M y Hargreaves A. 1996. *La escuela que queremos: los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Buenos Aires: Amorrortu.

Este libro aborda, como temática central, la profesionalización docente, desde la perspectiva de los maestros y profesores, que realizan sus prácticas en contexto de innovación y cambio. El análisis que se proponen los autores incorpora la visión personal, grupal e institucional. Señalan la necesidad de contar con adecuados dispositivos de apoyo, desde el ámbito de la gestión educativa, para que los docentes puedan afrontar de mejor manera los nuevos desafíos educativos.



El director y las vinculaciones escuela-comunidad

SUMARIO

- ◆ La escuela, la comunidad de padres y los grupos de apoyo: una relación de recelos y demandas
- ◆ El vínculo escuela-familia en la época contemporánea frente a los cambios de paradigma
- ◆ El director como integrador participativo hacia la comunidad
- ◆ Estrategias y proyectos para la integración de las familias a la escuela
- ◆ Hacia una participación activa y eficaz de los padres de familia y la comunidad en los asuntos escolares: una nueva visión de los órganos de apoyo a la escuela costarricense

Objetivo general

EVALUAR LA NECESIDAD QUE TIENEN LOS DIRECTIVOS EN LA PUESTA EN MARCHA DE ENFOQUES DE GESTIÓN EDUCATIVA, DESDE UNA PERSPECTIVA COMPROMETIDA, CON LA DIMENSIÓN EXTERNA.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Analizar las relaciones del director con los organismos de apoyo; particularmente con los padres de familia.
2. Sintetizar los nuevos cambios de paradigma en la educación.
3. Fundamentar los beneficios que obtiene la institución educativa cuando la familia es parte activa.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La institución educativa es el agente social encargado de educar las generaciones más jóvenes. La labor de voluntariado tiene poca tradición en la práctica social costarricense. Probablemente, esta situación se propicia debido al individualismo que forma parte de nuestra idiosincrasia.

Actualmente, no se observa una misión compartida entre la familia y la institución educativa. El director no se percibe, con autoridad o con liderazgo, para sentar las bases necesarias, las estrategias y las políticas para una relación adecuada con los padres de familia mediante un trabajo cooperativo con los docentes. Por lo anterior, no existe una real conciencia en los directores de su competencia para trabajar en el establecimiento de políticas para las relaciones familia-escuela.

No está clara la misión formadora de la institución educativa en relación con los padres de familia, lo cual redundaría en la ausencia de proyectos que busquen la proyección educativa hacia ese sector.

Por lo tanto, entre los padres de familia y los maestros se establece una relación de recelo y demandas, así como la desconfianza. Ésta invade también las relaciones entre la junta de educación, el patronato escolar y la dirección. Entre ellos, a veces, se generan roces derivados de una especie de lucha por el poder y de incomprendimientos, acerca de las misiones coordinadas que deben desempeñar.

El cambio de paradigma trae consigo una serie de problemas de ajuste, que implican el abandono de los antiguos paradigmas y la aceptación de los nuevos. Este proceso de transición es el más difícil, porque implica un enorme esfuerzo gerencial destinado a orientar las distintas fuerzas internas y externas de la organización hacia el cambio. Básicamente, en esta dirección, se han abordado conceptos centrales de la teoría administrativa para integrarlos a los aspectos educativos propiamente dichos.

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Con el fin de analizar la manera en que la institución educativa se relaciona con el entorno, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las organizaciones, instituciones y personas con los que más se relaciona?
2. ¿Con qué finalidad y frecuencia lo hace en cada caso?
3. ¿Cuáles son las demandas que la comunidad habitualmente realiza a la institución educativa?

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

En la sección «Aprendiendo desde la práctica» de la unidad didáctica (p. 570) se le presentan algunas ideas en el caso: «Elaboración de planes para la incorporación de los padres a la escuela». Una vez leídas con detenimiento, el estudiante debe establecer un plan para la incorporación de los padres de familia y la comunidad, de una manera participativa, al centro educativo.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Como complemento al desarrollo del tema, se le sugiere la lectura, en la unidad didáctica, del apartado llamado «Aportes para el mejoramiento» (pp. 477-566) en donde se incluyen los siguientes ensayos.

1. «El vínculo escuela-familia en la época contemporánea frente a los cambios de paradigma», de Flora Eugenia Salas Madriz.

2. «El director como integrador participativo hacia la comunidad», de Ana Lorena Castro Poltronieri.
3. «Estrategias y proyectos para la integración de las familias a la escuela», de Carmen M. Cubero Venegas.

Después de realizar las lecturas, elabore un listado de actividades que debe realizar un director para fortalecer el vínculo escuela-comunidad.

CAJA DE HERRAMIENTAS

DEFINIR UN PLAN DE TRABAJO

El director y el equipo de profesores, en conjunto con la comunidad, elaborarán un plan de trabajo para realizar, al menos, una actividad conjunta y enfocada a tratar un problema prioritario: institución educativa-comunidad.

El plan de trabajo puede tener, al menos, la siguiente estructura:

PROBLEMA PRIORITARIO INSTITUCIÓN EDUCATIVA COMUNIDAD	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIALES	ALIANZAS	RESPONSABLES	TIEMPO	
						INICIO	FINAL

CONSIDERACIONES

1. LOS OBJETIVOS

Deben responder al problema prioritario elegido y estar orientados a su solución, al tener en cuenta las causas que lo originan. Los objetivos se pueden definir al responder a la siguiente pregunta: *¿Qué quiero lograr con el problema identificado?*

2. LAS ACTIVIDADES

Son las acciones prioritarias que se deben desarrollar para contribuir a alcanzar los objetivos planteados. Es recomendable que se elijan aquellas acciones que sean sencillas de realizar por la comunidad educativa y que encuentren rápido impacto en la comunidad circundante. Para encontrar las actividades se puede contestar a la siguiente pregunta: *¿Qué se necesita hacer para alcanzar los objetivos planteados?*

3. LOS MATERIALES

Son los insumos que se necesitan para llevar a cabo cada una de las actividades planteadas, por ejemplo: cartulinas, papeles, información, libros, colores, entre otros. Los materiales se pueden identificar fácilmente al cuestionarse: *¿Qué se necesita para esta actividad?*

4. LAS ALIANZAS

Son las personas o instituciones que pueden ayudar a alcanzar los objetivos de acuerdo con las actividades planteadas. Las alianzas se pueden identificar mediante la siguiente pregunta: *¿A quiénes necesito para la actividad planteada?*

5. LOS RESPONSABLES

Son las personas encargadas de cada una de las actividades planteadas. Se recomienda que se coloque el nombre completo de los responsables y, es mucho mejor, si los miembros de la comunidad educativa comparten algunas responsabilidades. Este punto responde a la pregunta: *¿Quién se encargará de la actividad?*

6. EL TIEMPO

Involucra la fecha de inicio de cada una de las actividades planteadas y la fecha de finalización.

TIPOS DE ACTIVIDADES

Las siguientes son dos posibles actividades importantes, que deben estar incluidas dentro del plan de trabajo elaborado por la institución educativa:

1. SENSIBILIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

Un paso importante para involucrar a la comunidad, con la institución educativa, es sensibilizándola respecto a los problemas prioritarios que se planean prevenir o solucionar en conjunto. Para ello se pueden desarrollar, por parte de la comunidad, las siguientes acciones:

- Sensibilización sobre riesgos sociales.
- Sensibilización sobre riesgos ambientales.

2. ACTIVIDAD CENTRAL

La institución educativa, en coordinación con la comunidad circundante, al reconocer los principales problemas deberá realizar una actividad principal, que puede ser una campaña orientada a la difusión del problema prioritario, a su prevención y/o a su solución.

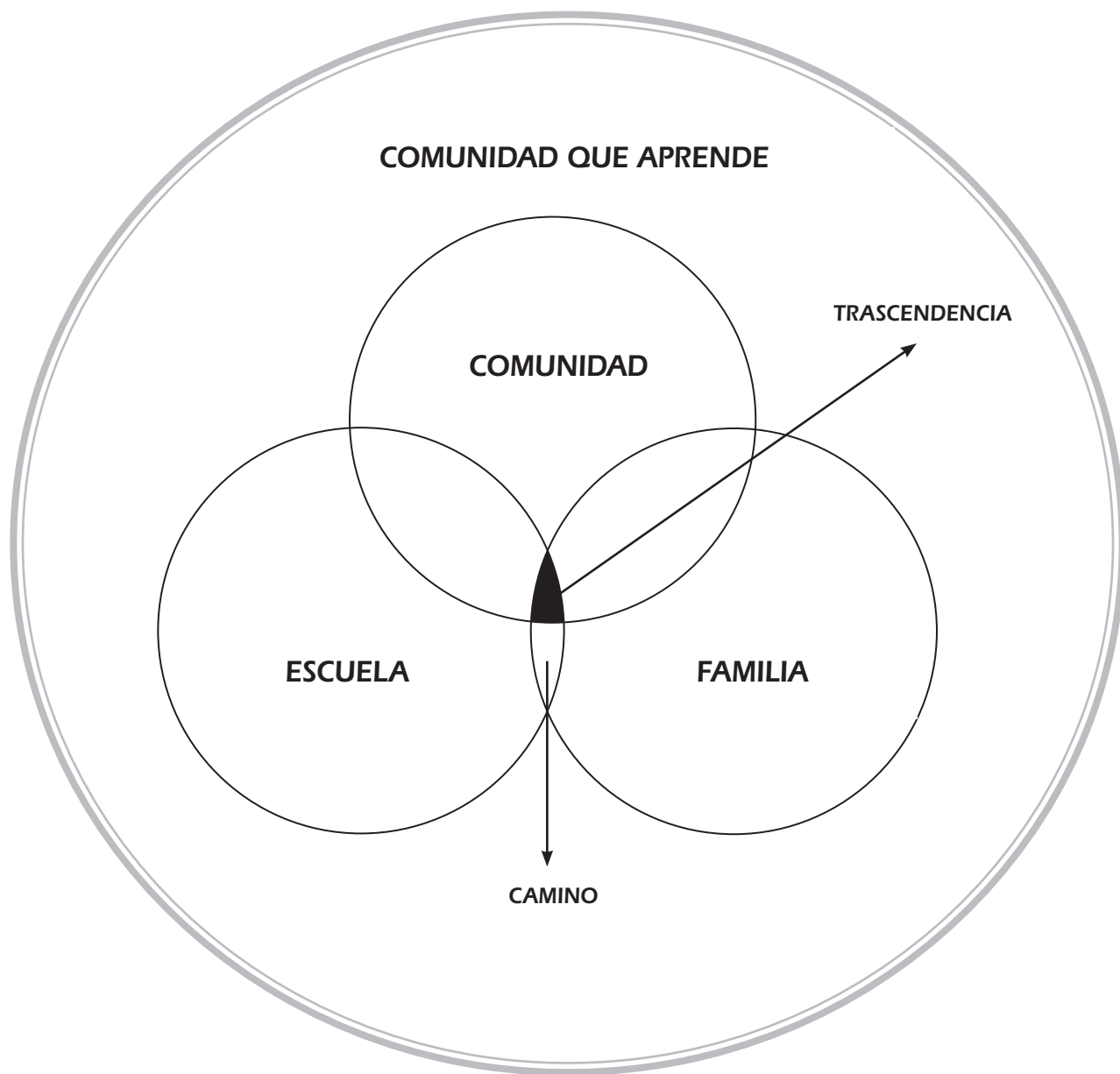
EVALUACIÓN

Luego de llevarse a cabo la actividad puntual, de la institución educativa con la comunidad, es importante evaluar el proceso. Con base en ello, mejorar el plan de trabajo con la comunidad.

Para fortalecer el trabajo con la comunidad se pueden realizar las siguientes acciones:

- Invitar a un miembro de la comunidad circundante a ser parte del Comité Escuela-Comunidad.
- Resultaría interesante identificar algunos problemas y objetivos comunes de la institución educativa y de la comunidad circundante. Esto fortalecerá el trabajo conjunto.

RECURSO COMPLEMENTARIO



ESQUEMA SOBRE EL VÍNCULO ESCUELA-FAMILIA-COMUNIDAD

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

Dabas, E. 1998. *Red de redes: las prácticas de la intervención en redes sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Este libro refleja la experiencia, de diez años de práctica, en el abordaje de redes sociales en el ámbito de la salud y la educación a partir de situaciones de aislamiento, desarraigo o falta de pertinencia a la comunidad. Los diferentes casos presentados manifiestan que los procesos de construcción colectiva permiten optimizar los vínculos sociales.

La cultura escolar

SUMARIO

- ◆ Una mirada a la cultura escolar reconstruida.
- ◆ El director como facilitador de la construcción de una cultura de colaboración en la institución escolar.

Objetivo general

JUSTIFICAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA CULTURA ORGANIZACIONAL, COMO MEDIO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN.

Objetivos específicos

AL FINALIZAR EL ESTUDIO DEL PRESENTE CAPÍTULO EL ESTUDIANTE ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

1. Analizar los diferentes cambios de culturas en el ámbito escolar.
2. Explicar el papel del director en el desarrollo de una cultura de colaboración.
3. Determinar las principales características de una cultura escolar colaborativa.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La cultura de la organización escolar es muy compleja y contradictoria. La institución educativa es un campo de acción de sujetos individuales y de grupos colectivos, los cuales además tienen diversidad de procedencias, de valores y de visiones de mundo. Son productos y productoras de procesos.

Aparte de la función educativa, la escuela satisface otras necesidades como las económicas, las laborales, las de acreditación y las asistenciales. El análisis de diversidad de funciones y de actores sociales involucrados remite a la multiplicación y resulta complejo.

Cambiar la cultura escolar es una necesidad del mejoramiento educativo. Lo descrito anteriormente, corresponde una percepción un tanto negativa de la institución educativa, pero más dolorosa que conocerla es el hecho de que esas condiciones se vivan diariamente y permanezcan sin ser develadas ni comprendidas.

En el papel del director, en el desarrollo de una cultura de colaboración, existe una corriente de investigación y de experiencias que ha logrado evidenciar, que los establecimientos es-

colares mejoran la calidad de la enseñanza si tienen un proyecto diseñado y sentido como propio por todos los miembros de la comunidad educativa, si coordinan el desarrollo del currículo y la acción de los docentes si se realizan prácticas de autoevaluación y de revisión constante. El análisis del papel del director, como facilitador de la construcción de una cultura escolar de colaboración, realizado en este trabajo, ha puesto en evidencia la importancia de considerar, además de la dimensión cultural, la perspectiva micropolítica de las relaciones humanas en el estudio del quehacer educativo y, más concretamente, en la gestión escolar.

La construcción de una cultura de colaboración, en la institución escolar, es un proceso de mucha complejidad por las determinantes históricas y estructurales de la institución. Por esa razón, se torna imposible el reducirla a un conjunto de recomendaciones o pasos a seguir.

Si bien se trata de una tarea nada sencilla, para la cual requiere del apoyo y respaldo de todos los miembros de la comunidad educativa, las consideraciones que aquí se han desarrollado están planteadas con el propósito de respaldar la reflexión y el análisis crítico (de las opciones consideradas para guiar la consecución de esta meta).

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

1. Elabore una caracterización de la cultura de la institución educativa que usted dirige con, al menos, cinco descriptores. Refiérase ampliamente a cada uno de ellos.
2. En el caso hipotético de que usted ejerza como director de una institución educativa: ¿cuáles aspectos potenciaría para generar un proyecto educativo en la institución que promueva y sustente el cambio y el mejoramiento educativo? Anote y explique, por lo menos, cuatro de ellos.
3. ¿Que acciones tomaría para lidiar con una cultura escolar que opone resistencia al cambio? Explique brevemente cada una de ellas.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Como complemento al desarrollo del tema, se le sugiere la lectura, en la unidad didáctica, del apartado llamado «Aportes para el mejoramiento» (pp. 597-622) en donde se incluye el siguiente ensayo:

«El director como facilitador de la construcción de una cultura de colaboración en la institución escolar», de Ileana Contreras Montes de Oca.

A partir de una lectura comprensiva, elabore una reflexión personal sobre este particular y, además, caracterice de la cultura de una institución educativa en la que se incluyan cinco descriptores como mínimo.

CAJA DE HERRAMIENTAS

ALGUNAS TÉCNICAS USUALES EN LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

A. CUESTIONARIOS

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas o interrogantes acerca de un tema que, habitualmente, se aplica por escrito a un determinado número de sujetos. En función del tipo de respuesta que se exija, se pueden distinguir tres tipos:

1. CUESTIONARIO CERRADO. El sujeto debe elegir entre varias respuestas alternativas proporcionadas por el propio cuestionario.

Por ejemplo:

¿En qué tipo de institución educativa tiene experiencia el docente?

- Públicas
- Privadas
- Ambas

2. CUESTIONARIO ABIERTO. Permite al sujeto responder libremente ante las preguntas formuladas.

Por ejemplo:

Indique los cursos de actualización en los que ha participado durante los últimos cinco años: _____

3. CUESTIONARIO MIXTO. Contiene preguntas de ambos tipos, abiertas y cerradas:

Por ejemplo:

¿Considera que la acción de capacitación se realiza en forma adecuada en su institución?

- Sí
- No

Si su respuesta es negativa, indique las causas: _____

B. LISTAS DE CONTROL

Consiste en una relación minuciosa de posibles manifestaciones, rasgos del fenómeno u objeto. El evaluador, tras una observación atenta, deberá limitarse a registrar la presencia o ausencia de cada uno de aquellos.

Por ejemplo:

Indique con una equis (X) los casos positivos.

El consejo de Profesores...

- Se reúne periódicamente.
- Todos sus integrantes participan activamente.
- Las decisiones se adoptan cooperativamente.
- Se elabora un acta de los acuerdos más importantes.
- Dispone de una planificación anual de actividades.
- Las actividades se ajustan a la planificación.

C. ESCALAS DE VALORACIÓN

A diferencia de las listas de control no solamente constatan la presencia del rasgo, sino que ofrecen la posibilidad de valorar el grado de intensidad en que éste se manifiesta a juicio del evaluador. Hay dos tipos principales:

1. Escalas numéricas: La valoración del grado o intensidad del rasgo se obtiene mediante una serie ordenada de números a los que se asigna previamente un valor fijo.

Por ejemplo:

INSTRUCCIONES. Valore de 1 a 6 los siguientes rasgos. El 1 es la valoración mínima y el 6 es la máxima.

ASPECTOS QUE EVALÚA	ESCALA					
EL DIRECTOR FACILITA LA PARTICIPACIÓN DE DISTINTOS SECTORES DE LA COMUNIDAD ESCOLAR.	1	2	3	4	5	6
EL DIRECTOR DESEMPEÑA SUS FUNCIONES DE MODO EFICAZ Y EQUILIBRADO.	1	2	3	4	5	6
EL DIRECTOR PROMUEVE LAS RELACIONES DE LA INSTITUCIÓN CON LAS INSTITUCIONES DEL ENTORNO.	1	2	3	4	5	6

2. Escalas descriptivas. Las diferencias en el grado de intensidad del rasgo se describen de forma concisa, pero suficientemente clara, para facilitar la valoración:

Por ejemplo:

El director, al preparar las actividades de la institución, tiene en cuenta las necesidades de sus colaboradores.

NUNCA	CASI NUNCA	POCAS VECES	BASTANTES VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

Cuadro 1
CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMÍA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
APOYO	La dirección centra más su atención en la tareas y muestra escaso interés por su personal.	La dirección muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La dirección mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La dirección, intencionalmente, aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA A LA INNOVACIÓN	Baja propensión a la innovación. No se estimula al trabajador a ser innovador.	Elevada propensión a la innovación. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Cuadro 2
RECONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ESCOLAR

VIEJA CULTURA	CULTURA ABIERTA
Jerarquías	Equipos
Fronteras	Conexiones
Objetivos internos	Objetivos externos
Contener o reprimir	Dar poder a los compañeros
Desconfiar	Confiar
Controlar	Apoyar
Análisis	Acción
Miedo a los errores	Toma de riesgos calculada

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

Hargreaves, A. 1999. *Profesorado, cultura y posmodernidad: cambian los tiempos, cambian los profesores*. Madrid: Morata.

El autor, en esta obra, analiza los diferentes procesos de cambio que se han venido produciendo en las últimas décadas en el ámbito educativo. Enfatiza en los aspectos relacionados con la cultura institucional.

Este glosario básico contiene explicaciones de conceptos relativos al ámbito de la Administración de Programas Educativos. Corresponde a un pequeño vocabulario de uso y definiciones de conceptos importantes o frecuentemente empleados, así como de términos ampliamente utilizados en publicaciones, informes oficiales y libros especialización en esta temática.

autoevaluación. Tipo de evaluación caracterizada conforme al agente que la lleva a efecto. En ella, un mismo sujeto asume el papel de evaluador y evaluado (el profesor evalúa su actuación docente, el alumno evalúa su propia actividad de aprendizaje, entre otros). Es muy importante que, de manera gradual, se estimule al alumno para que vaya formulando opiniones sobre su propio trabajo, puesto que constituye una variable clave en la autorregulación del aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes, y por tanto, en el desarrollo de las capacidades de aprender a aprender, aprender a ser persona y aprender a convivir.

coevaluación. Tipo de evaluación caracterizada según los agentes que la llevan a efecto. Implica, una situación evaluadora en la cual unos sujetos o grupos intercambian, alternativamente, su papel de evaluadores y evaluados (profesor-alumno, alumno-alumno, grupos de alumnos entre sí).

comunicación. Transmisión de signos, señales o símbolos, de cualquier clase, entre personas. Relación entre individuos, encaminada a la transmisión de significados mediante el empleo del lenguaje, la mímica, los ademanes, las actitudes. En esta interacción, ambas partes actúan, como emisores y receptores de los mensajes, utilizando un mismo sistema de símbolos.

criterio de evaluación. Enunciado que expresa el tipo y grado de aprendizaje que se espera que hayan alcanzado los alumnos, en un

momento determinado, respecto de algún aspecto concreto de las capacidades indicadas en los objetivos generales. Posteriormente, los centros educativos, en sus respectivos proyectos curriculares y los profesores en sus programaciones de aula deberán adaptar, secuenciar y desarrollar tales criterios.

cultura organizacional. Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

currículo. Compendio sistematizado de los aspectos referidos a la planificación y el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se considera equivalente a términos como plan o programa (aunque con un fuerte componente técnico-pedagógico). Los elementos del currículo son los siguientes: los objetivos, los contenidos, los principios metodológicos y los criterios de evaluación.

dirección. Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

eficacia. Se refiere al grado en que se han conseguido (o se están consiguiendo) los resultados previstos o propuestos mediante la realización de las actividades y tareas programadas. Se trata de medir el producto final, que resulta de la realización de un programa o proyecto evaluado.

eficiencia. Se trata de una relación entre los esfuerzos o insumos empleados y los resultados. Consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa, proyecto o servicio, al determinar en qué medida los insumos se han convertido en productos. De este modo, se establece en qué grado el gasto de recursos se justifica por los resultados.

entorno. Conjunto de agentes externos a la organización –jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, entre otros– que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determinada respuesta en sus propios agentes internos.

estrategia. Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

evaluación. Es el proceso constante y sistemático, a través del cual se puede apreciar el grado de desarrollo del alumno y de las modificaciones que se producen en éste; como consecuencia del proceso educativo y de la interacción del mismo con su medio natural y social. Evaluar es emitir juicios válidos sobre el aprendizaje y las competencias que va logrando el alumno, en el proceso, con el fin de redefinir propósitos y estrategias de la evaluación.

- **Diagnóstica/Inicial.** Evaluación orientada a recabar información sobre sus capacidades de partida y sus conocimientos previos en relación con un nuevo aprendizaje. De esta manera, se adecua el proceso de enseñanza a sus posibilidades. Suele utilizarse normalmente con finalidades pronósticas y, por lo tanto, al inicio de un período de aprendizaje (etapa, ciclo, curso, unidad didáctica y otros).
- **Formativa/Continua/Procesual.** Cuando se refiere a los aprendizajes de los alumnos, se orienta al ajuste y adaptación continuos del proceso de enseñanza a los procesos de aprendizaje de los alumnos en el momento en que estos se producen. Supone la recogida y el análisis continuo de información, de modo que se puedan introducir las reorientaciones y autocorrecciones precisas. En este tipo de evaluación, interesa, por lo tanto, verificar, de los alumnos, los errores, las dificultades, los

ritmos de aprendizaje, los logros, entre otros. De esa manera se puede proporcionar, de modo eficaz, la ayuda y el refuerzo a la construcción de los aprendizajes.

- **Sumativa/Final.** Se realiza habitualmente al final de un proceso de enseñanza-aprendizaje y se vincula a las decisiones de promoción, calificación y titulación. También, incluye finalidades estrictamente pedagógicas en la medida en que permite establecer la situación de un alumno en relación con los objetivos y contenidos necesarios, para afrontar con éxito futuros aprendizajes, constituyendo en este sentido el primer paso de un nuevo ciclo de evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas.

evaluación educativa. Proceso sistemático y planificado de recogida de información relativa al proceso de aprendizaje de los alumnos, al proceso de enseñanza, al centro educativo, entre otros, para su posterior valoración, de modo que sea posible tomar las decisiones oportunas sobre la base de los datos recabados (reconducción, ajuste, entre otros). El modelo de evaluación adoptado en el actual marco curricular, por lo tanto, supone la extensión del objeto de la evaluación (desde los alumnos y su rendimiento hasta la totalidad de elementos que intervienen en los procesos de enseñanza-aprendizaje) y una clara orientación a la regulación y la toma de decisiones para la mejora de los procesos educativos en su conjunto.

liderazgo. Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen, en forma voluntaria y con entusiasmo, en el logro de las metas grupales.

meta. Fines hacia los que se dirige la actividad. Puntos finales de la planificación.

organización. Concepto utilizado como la estructura intencional de funciones en una institución “formalmente establecida”.

organización informal. Por lo general, patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con la estructura formal de la organización o se encuentran fuera de ella. Se trata de una red de relaciones personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se producen espontáneamente, cuando las personas se relacionan entre sí.

proyecto. Diseño, propósito o pensamiento de realizar algo. Previsión, ordenamiento o premeditación que se hace para realizar o ejecutar una obra u operación. En sentido técnico, el alcance es similar: se trata de la ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Estas actividades se articulan, interrelacionan y coordinan entre sí, dentro de un plazo determinado y con las posibilidades y limitaciones que vienen dadas por los recursos disponibles.

proyecto de aprendizaje. Son actividades de aprendizaje planificadas, ejecutadas y evaluadas con participación de los estudiantes. Se organizan con un propósito determinado. Tienen como punto de partida un problema del entorno. Integran varias áreas del currículo. Además del aprendizaje, se busca el compromiso en la solución de problemas.

proyecto de desarrollo institucional. Instrumento de planeación, de mediano plazo, del establecimiento educativo donde se encuentran sus definiciones institucionales. Implica: el proyecto pedagógico y el proyecto institucional.

supervisión. Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas, en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

FUENTE: IIPE-UNESCO (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 2004. *Directores en acción*. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Buenos Aires: Grupo Sacar S.A.

