



USAID | **NICARAGUA**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Proyecto

“ACTIVACIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE CALIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, DESDE UNA PERSPECTIVA DE EQUIDAD, PERTINENCIA Y EFICIENCIA”

Diplomado

En: Dirección de procesos integrales de Excelencia e Innovación Educativa



MÓDULO 1

Dirección y Gestión del Centro Educativo





USAID | **NICARAGUA**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Alianzas para la Educación y la Salud USAID – RTI

Proyecto:

“ACTIVACIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE CALIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, DESDE UNA PERSPECTIVA DE EQUIDAD, PERTINENCIA Y EFICIENCIA”

DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Módulo 1

Dirección y Gestión del Centro Educativo



CRÉDITOS

Autoridades del Proyecto

Juan Bautista Arrien	Director del IDEUCA y Coordinación General
Rafael Lucio Gil	Coordinador Académico del IDEUCA y Coordinador Técnico Pedagógico del Proyecto
Carolina Castro Zambrana	Chief of Party Proyecto Alianza para la Educación y la Salud
Roberto José Jerez Monterrey	Gerente de programas ANF
Claribel Andino Pérez	Coordinadora de programas del IDEUCA y administración del Proyecto
Daniel Henry Peña	Asistente de la Coordinación Técnico Pedagógica del Proyecto

Equipo Técnico del Observatorio de Calidad del Proyecto

Lidia Collado (IDEUCA)
Azalia Aguilar (IDEUCA)
Guiomar Talavera (IDEUCA)
Mario Quintana (IDEUCA)

Autor y Facilitador del Módulo 1

Juan Bautista Arrien (IDEUCA)

Revisión Técnica

Rafael Lucio Gil (IDEUCA)
Gertrudis Mayorga (RTI)

Diagramación

Daniel Henry Peña (IDEUCA)

Impresión

PBS de Nicaragua

La realización de este Diplomado en DIRECCIÓN DE PROCESOS INTEGRALES DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA, fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido aquí expresado es responsabilidad de ANF - IDEUCA y el mismo no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.



PRESENTACIÓN

Alguien afirmó que un pueblo es su educación, queriendo significar que su identidad, historia, cultura, personalidad, presente y futuro están íntimamente ligados y en cierto modo determinados por su educación. Por eso es tesis generalizada que la educación es la clave esencial para el desarrollo de todo pueblo y que la educación es tarea y compromiso de todos.

En la dinámica de estos dos principios encontramos en Nicaragua múltiples y diversos esfuerzos que apoyando a la responsabilidad, dirección y acción del Estado, han asumido un compromiso muy concreto y práctico, involucrándose en mejorar la equidad y la calidad de la educación nacional en sus diferentes niveles y modalidades.

El programa alianzas de la USAID es uno de esos importantes esfuerzos con ramificaciones muy interesantes y efectivas contando con el financiamiento del Research Triangle Institute (RTI), Programa de apoyo al sector educativo. Uno de los miembros de dicha alianza lo constituye el proyecto American Nicaraguan Foundation (ANF) y el Instituto de Educación de la UCA (IDEUCA), que se desarrollará en 40 escuelas privadas, subvencionadas y públicas con el conocimiento y aprobación del Ministerio de Educación.

Se trata de conjugar las potencialidades de cada una de estas organizaciones ANF desde hace años contribuye con la educación de Nicaragua colocando en nuestras escuelas parte de su base material: pupitres, pizarras, materiales educativos, cuadernos, lápices, libros, etc. y sobre todo alimentos. Nadie duda que son elementos importantes para el quehacer educativo diario de las escuelas incidiendo en su calidad.

El IDEUCA por su parte, es una institución académica especializada en el área educativa con amplia experiencia y acción en el devenir de la educación nacional encontrando de manera especial su quehacer en la formación del recurso humano-profesional que pone sus capacidades en los distintos componentes del proceso enseñanza-aprendizaje.

El proyecto ANF-IDEUCA “Activación de procesos de calidad en Centros Educativos de Educación Básica, desde una perspectiva de Equidad, Pertinencia y Eficiencia” está concebido y organizado para que se encuentren en la acción la base material que proporciona ANF con la base académica que aporte al IDEUCA. Sobre esta base unificada y fortalecida el IDEUCA asume la formación de los directores de los 40 centros educativos privados, subvencionados y públicos seleccionados, así como la de los maestros y maestras de primaria con énfasis en la lecto-escritura, la matemática y las Ciencias.

Esta formación está organizada en tres Cursos de Diplomado uno para maestros y maestras de educación inicial, primero y segundo grados y el otro dirigido a los maestros y maestras de tercero a sexto grados, ambos concentrados en el currículum y la formación docente. El tercer Curso de Diplomado está dirigido a los directores de centros y concentrado en el fortalecimiento de la gestión.

La atención a estas demandas académicas requiere preparar el material científico pedagógico apropiado en forma de módulos de aprendizaje compartido y de autoaprendizaje reuniendo en



ellos aspectos técnicos y prácticos de cada tema acompañados del método de investigación-acción orientado a la reflexión sobre la práctica y el cambio de cada sujeto director, maestro, maestra, en razón de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Los módulos en los que se fundamenta la formación de estos sujetos claves en la vida de la escuela con orientación a la excelencia son:

Diplomado dirigido a Maestros y Maestras de Educación Inicial y Primero y Segundo Grados.

Módulo I: Construcción de una Escuela de EXCELENCIA. Calidad e Innovación.

Módulo II: Enfoque Comunicativo de Competencia de Lengua Primer Ciclo Primaria.

Módulo III: Salud y Nutrición.

Módulo IV: Enseñanza de las Matemáticas.

Diplomado dirigido a Maestros y maestras de Tercero a Sexto Grados.

Módulo I: Construcción de una Escuela de EXCELENCIA. Calidad e Innovación.

Módulo II: Enfoque Comunicativo de Competencia de Lengua Segundo Ciclo Primaria.

Módulo III: Enseñanza de las Ciencias con base en la Indagación (ECBI) (Apoyo Academia de Ciencias de Nicaragua).

Módulo IV: Enseñanza de las Matemáticas.

El Curso de Diplomado dirigido a Directores de Centros.

Módulo I: Gestión Directiva.

Módulo II: Gestión del Plan Educativo de Centro.

Módulo III: Gestión Curricular e Innovación Pedagógica.

Módulo IV: Gestión Organizativa y Administrativa.

Módulo V: Gestión Psicosocial y Comunitaria.

Los módulos han sido preparados por especialistas de amplia experiencia en cada tema y constituye el fondo de formación de quienes se enfrentan diariamente en su trabajo para mejorar los procesos y resultados de los aprendizajes en nuestras escuelas de Educación Primaria.

Algo muy importante de destacar es que los módulos están elaborados de forma que los maestros y maestras participantes en estos Cursos de Diplomado puedan replicarlos a otros maestros y maestras de su Centro a través de los Círculos de Calidad e Innovación Pedagógica.

Juan B. Arrien

Director IDEUCA

Septiembre 2011



CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN GENERAL AL MÓDULO.....	9
A. RESUMEN DEL MÓDULO.....	9
B. OBJETIVOS DEL MÓDULO.....	10
C. DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO.....	10
D. MAPA CONCEPTUAL EN QUE SE ARTICULAN LOS CONTENIDOS DE APRENDIZAJE.....	12
E. METODOLOGÍA DEL CURSO.....	14
UNIDAD I: EL CENTRO EDUCATIVO Y SUS TRES SUBSISTEMAS.....	15
1. Tipos de Centros Educativos.....	17
2. La dirección y gestión del Centro Educativo para la Excelencia.....	20
UNIDAD II: LA DIRECCIÓN Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	24
1. La Dirección de los Centros Educativos.....	24
2. Roles y funciones del director de un Centro Educativo.....	29
UNIDAD III: HACIA UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA.....	33
1. La gestión escolar, tarea de todos.....	33
2. Algunas concepciones del término gestión.....	34
3. La gestión como tarea que se realiza por encargo.....	35
4. Hacia una gestión democrática y participativa.....	36
5. Principales aspectos del modelo democrático.....	38
6. Un instrumento para analizar la gestión de las escuelas y sus Funciones Generales	39



UNIDAD IV: LA ÉTICA Y LOS VALORES.....	46
1. La Ética, sus orígenes y significado.....	46
2. Concepto de Valor.....	47
3. Importancia de los valores en la vida diaria.....	48
4. Origen de los Valores.....	49
5. Tipos de Valores.....	50
6. Características de los valores.....	50
7. Algunos valores básicos en la Educación.....	51
8. Pedagogía de los valores.....	54
9. ¿Cómo construir valores en los Centros Educativos?.....	54
10. El Árbol de la Vida.....	59
 ANEXOS: LECTURAS COMPLEMENTARIAS RELATIVAS AL TEMA.....	 60
 CONCLUSIONES DEL MÓDULO.....	 82
 BIBLIOGRAFÍA.....	 83



INTRODUCCIÓN GENERAL AL MÓDULO



A. RESUMEN DEL MÓDULO

El módulo Dirección y Gestión del Centro Educativo, está centrado en el centro educativo, en primer lugar porque constituye un subsistema de base del subsistema nacional de educación dentro del sistema global de nación; en segundo lugar porque en él confluyen todos los factores, recursos y personas que posibilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Si la educación es el factor clave del desarrollo del país, así como de la democracia, la educación sistemática formal se realiza en las aulas de un centro educativo.

El centro educativo constituye el espacio del quehacer educativo que consolida y renueva en forma permanente al sistema educativo nacional, donde se desarrollan conocimientos, competencias y valores que en forma de capital humano impulsará el desarrollo sostenido del país.

De ahí la necesidad imperiosa de poner en el centro educativo una especial atención comenzando por conocerlo con visión holística en toda su dinámica pedagógica, administrativa y psicosocial.

Con esta visión y reconociendo que el proceso educativo pedagógico es un sistema de relación de personas surge la necesidad de garantizar la dirección moderna del mismo conjugándola con una gestión educativa y pedagógica de carácter eminentemente participativa y democrática.

El módulo aborda con precisión y detenimiento los distintos estilos de dirección y fundamenta la estructura y dinámica de una gestión participativa en la que se involucran directamente todos los miembros de la comunidad educativa dando al quehacer educativo un carácter democrático, a la acción y reflexión de su desarrollo.

De esta manera la dirección y gestión del centro adquiere un sentido de servicio en el que los valores que confluyen, se crean y se desarrollan en el centro, constituyen un componente determinante hacia el logro de la calidad apuntando siempre a la excelencia.



En esta lógica adquiere una dimensión muy importante el liderazgo que dinamiza toda la vida y el quehacer del centro educativo.

El módulo concluye con tres artículos que inciden a manera de complemento de reflexión sobre los aspectos claves del cuerpo del módulo.

B. Objetivos del Módulo

1. Objetivo General

Conocer a fondo el centro educativo en sus distintos componentes, recursos y actores a fin de fundamentar la importancia de su dirección e impulsar una gestión educativa y pedagógica participativa orientada a mejorar todos los elementos que influyen en los aprendizajes personales y sociales de calidad.

2. Objetivos Específico

- *Realizar un diagnóstico del Centro utilizando 10 variables como base para conocer su situación actual, sus fortalezas, debilidades y oportunidades.*
- *Fundamentar en la teoría y en la práctica una dirección y gestión participativas.*
- *Desarrollar un liderazgo de servicio generador de valores personales y sociales en la comunidad educativa.*
- *Aplicar mecanismos que abonen positivamente a la eficiencia y calidad de docentes y estudiantes.*
- *Recabar información sobre nutrición, alimentación, higiene, etc. en razón de su incidencia en los aprendizajes.*
- *Sentar bases para montar y llevar a cabo el observatorio de crecimiento progresivo, humano y académico de los profesores y estudiantes.*

C. Descripción del Módulo

La lógica que atraviesa el módulo responde a las siguientes ideas rectoras:

- El centro educativo es un microsistema dentro del gran subsistema de la educación, en el sistema global de la nación. Como microsistema recibe y activa en la práctica todos los elementos y componentes que confluyen en el proceso de enseñanza – aprendizaje. A través de la organización, gestión y acción del centro educativo se desarrolla el sistema educativo nacional en los diversos componentes que lo integran tomando como horizonte abierto y orientador, las políticas educativas las que necesariamente tienen que responder a las políticas públicas de nación en sus diversos cauces del desarrollo del país.
- El funcionamiento y desempeño del centro educativo constituye la base operativa donde el proceso de enseñanza aprendizaje hace efectiva las políticas educativas de la nación para el desarrollo de cada persona, de la ciudadanía y del país.



- De ahí la importancia de la dirección y gestión del centro educativo las que en forma participativa y democrática conducirán lo técnico pedagógico, administrativo y psicosocial hacia resultados de excelencia en el proceso de formación de directores, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general.
- El centro educativo, la educación nacional, el proyecto de país constituyen una unidad de vasos comunicantes que conectan de arriba abajo, de abajo arriba y en forma horizontal el proceso de formación del potencial humano y científico para el bienestar, desarrollo y progreso de la formación del país.
- La dirección y gestión del centro educativo en toda su dimensión, es el punto convergente y de influencia de la calidad educativa del país en su interacción actual, y proyección de futuro. La dirección y la gestión están comprometidos con la calidad y excelencia de la educación nacional.
- En esta perspectiva el módulo mira al interior del Centro así como a su proyección en la comunidad.

A lo largo de este módulo, los directores y gestores del quehacer educativo del centro irán construyendo aprendizajes en los siguientes aspectos:

- La comprensión y asimilación de que el sistema educativo es un sistema de personas en interacción permanente y creativa.
- El centro educativo contribuye el espacio real donde confluyen todos los factores y recursos, humanos, pedagógicos y materiales lo que implica adquirir competencias teórico-prácticas para conocerlos, activarlos y gestionarlos, orientándolos al logro de aprendizajes útiles y significativos para los estudiantes y su proyección en la comunidad.
- Adquisición de conocimientos y manejo de mecanismos para incentivar el liderazgo, la comunicación y las relaciones humanas en la gestión institucional y pedagógica del centro.
- Fortalecer los mecanismos requeridos para la práctica de la participación de la comunidad en la vida del centro educativo.



D. Mapa Conceptual en que se articulan los contenidos de aprendizaje

El centro educativo es un microsistema dentro del gran subsistema de la educación, en el sistema global de la nación. Como microsistema recibe y activa en la práctica todos los elementos y componentes que confluyen en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

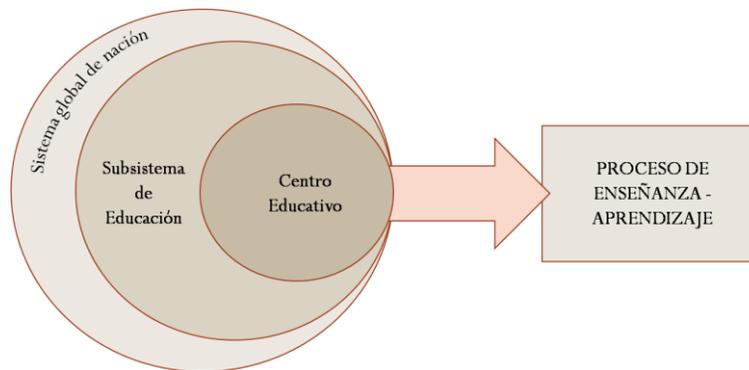


Figura 1

A través de la organización, gestión y acción del centro educativo se desarrolla el sistema educativo nacional en los diversos componentes que lo integran tomando como horizonte abierto y orientador, las políticas educativas las que necesariamente tienen que responder a las políticas públicas de nación en sus diversos cauces del desarrollo del país.



Figura 2

El funcionamiento y desempeño del centro educativo constituye la base operativa donde el proceso de enseñanza aprendizaje hace efectiva las políticas educativas de la nación para el desarrollo de cada persona, de la ciudadanía y del país

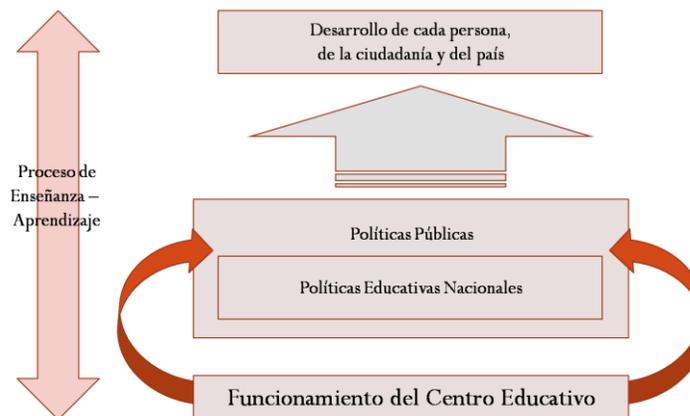


Figura 3

De ahí la importancia de la dirección y gestión del centro educativo las que en forma participativa y democrática conducirán lo técnico pedagógico, administrativo y psicosocial hacia resultados de excelencia en el proceso de formación de docentes y estudiantes.

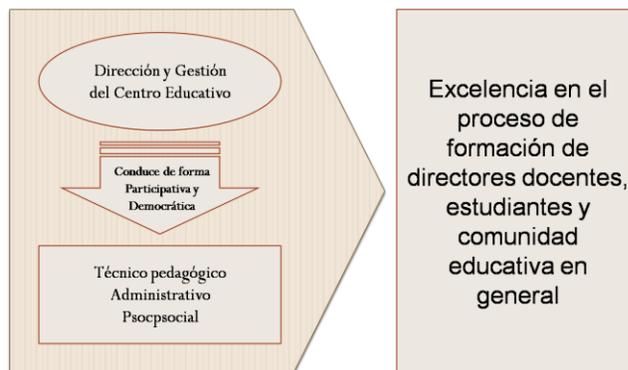


Figura 4

El centro educativo, la educación nacional, el proyecto de país constituyen una unidad de vasos comunicantes que conectan de arriba abajo, de abajo arriba y en forma horizontal el proceso de formación del potencial humano y científico para el bienestar, desarrollo y progreso de la formación del país

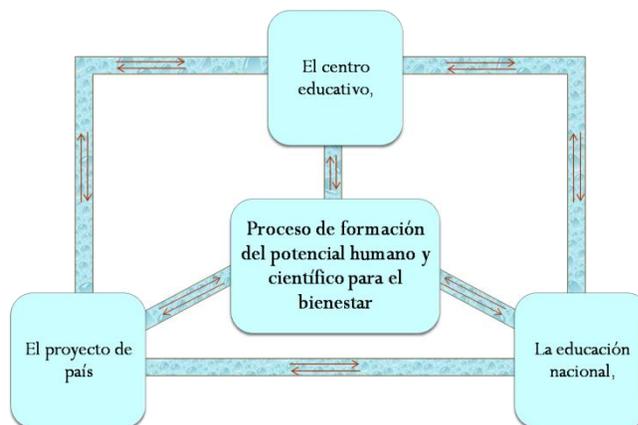


Figura 5

La dirección y gestión del centro educativo en toda su dimensión, es el punto convergente y de inflexión de la calidad educativa del país en su interacción actual, y proyección de futuro. La dirección y la gestión están comprometidos con la calidad y excelencia de la educación nacional

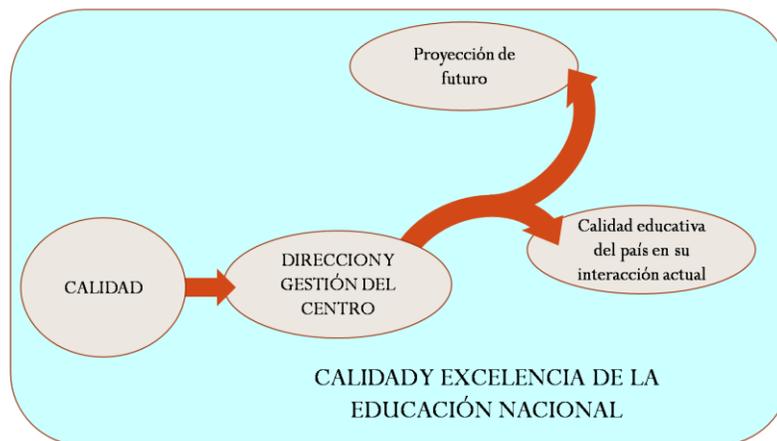


Figura 6



En esta perspectiva, el módulo mira hacia el interior del centro así como a su proyección en la comunidad.

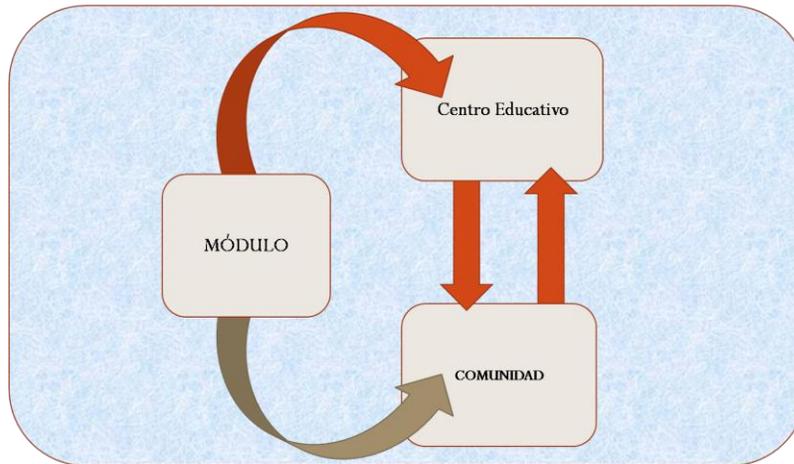


Figura 7

E. Metodología del Módulo

La metodología del Módulo se rige por lo que señala el Diseño Metodológico del Cuso. Tiene un carácter preponderantemente activo, reflexivo crítico y propositivo para la transformación de la práctica.

El Módulo se desarrolla en cada una de sus Unidades siguiendo las etapas constructivas.

- Reflexión de la experiencia y familiarización con el tema.
- Ampliación de conocimientos.
- Puesta en práctica de lo aprendido.
- Aplicar lo aprendido en contextos diversos.
- Reflexionar sobre la práctica de la aplicación.
- Efectuar los cambios correspondientes en cada sujeto del centro educativo.



UNIDAD I: EL CENTRO EDUCATIVO Y SUS TRES SUBSISTEMAS



Objetivos de la Unidad

- Valorar cuáles son los subsistemas del Centro Educativo y sus características.
- Comprender cuáles son los atributos de un centro de Excelencia.



Examino mis saberes y experiencias previas.

Reflexiono y comparto lo siguiente:

- ¿Qué es para mí el centro educativo?
- ¿Cómo describo las características más relevantes del centro que dirijo?
- ¿Cuáles son las principales áreas de atención que tiene mi centro educativo?

Introducción



Amplío mis conocimientos sobre el tema

En la temática que sigue podrás comprender qué significa el carácter de sistema que tiene el centro educativo, con sus ámbitos y factores que lo integran, pero también con aquellas externalidades que lo condicionan de la comunidad, el departamento, el país y la globalización.

Nuestro centro educativo es un sistema abierto y está conformado por factores en interacción dinámica que dentro de ciertos límites forman un todo unitario organizado en funciones del logro de objetivo o propósitos comunes. Somos parte de la naturaleza y como tal solo viviendo en armonía con el medio natural en una relación de intercambio podemos desarrollarnos creativamente.

Observemos el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1 La Institución Educativa como Sistema

INSUMOS	CONTEXTO SOCIO - ECONÓMICO* INSTITUCIÓN EDUCATIVA PROCESO	PRODUCTOS ESTUDIANTES FORMADOS CON:
C I E N T Í F I C O	• INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • VALORES • CONOCIMIENTOS • DESTREZAS • HABILIDADES • ASPIRACIONES • APORTES AL • DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD
	• ESTUDIANTES	
	• DOCENTES	
	• INFRAESTRUCTURA	
	• NORMAS	
	• LEGALES	
	• PLAN INSTITUCIONAL	
	• CURRÍCULO Y SU ADECUACIÓN	
	• GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA	
	• EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN ESTUDIANTES Y DOCENTES	
T E C N O L Ó G I C O	• USO DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO	C U L T U R A L
	• ASESORÍA Y CAPACITACIÓN DOCENTE	
	• RELACIONES DOCENTE ESTUDIANTES	
	• RECURSOS EDUCATIVOS	
	• RELACIONES DOCENTES, FAMILIAS Y OTROS ACTORES	
	• RETROALIMENTACIÓN NATURAL	
	• APOYO CENTRAL Y REGIONAL	
	• APOYO DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD	
	• RECURSOS (FINANCIEROS, MATERIALES Y FÍSICOS)	



- * El contexto influye en los insumos, procesos, resultados y aportes de la familia y la comunidad.
- * La calidad de los insumos y de los procesos influye en la calidad de los resultados de la institución educativa.

Es una tarea esencial en esta área, construir ambientes agradables y estimulantes para los aprendizajes de los niños, para el trabajo de los docentes, el director y el personal de apoyo administrativo; lo mismo que un lugar de encuentro para los padres y madres de familia líderes, autoridades y otras personas de la comunidad.

Esta visión interpretativa facilita el conocimiento de los elementos que intervienen en la institución, las relaciones que se producen entre ellos, los efectos negativos y positivos, las relaciones con el ambiente y con otros sistemas, así como las condiciones internas y externas que actúan en el logro de los resultados esperados.

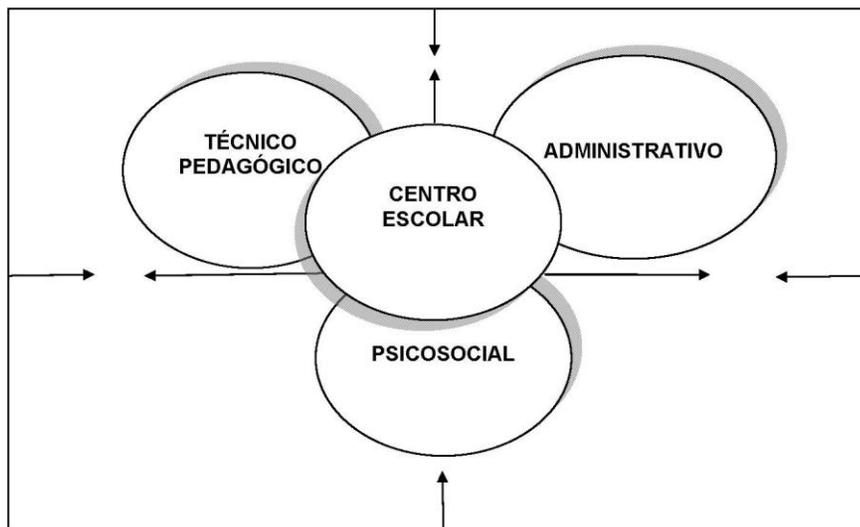


Figura 8

Estos subsistemas son:

El técnico pedagógico: comprende los elementos que inciden directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, tales como: el currículo y su educación, las estrategias de enseñanza del docente, los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, los textos y otros recursos alternativos (materiales, laboratorios, equipos, otros) la auto y mutua capacitación de los docentes, la evaluación de los aprendizajes, la organización del trabajo del docente TEPE (Talleres de evaluación y programación educativa), de los estudiantes (grupal, individual, talleres, círculos de estudio, círculos de calidad, entre otros).

El administrativo: se refiere a los componentes y procesos que intervienen y sirven de soporte al logro de los aprendizajes. Este subsistema está vinculado con la formulación de las políticas del Ministerio de Educación, el plan y proyectos institucionales, la organización del centro, la dirección, la coordinación interna y externa; el monitoreo, el control y evaluación institucional; los recursos materiales, equipo, infraestructura y mobiliario.

La disposición y aprovechamiento racional y óptimo de los recursos, así como la aplicación de los mecanismos que aseguren una eficiente organización y gestión pedagógica del centro, constituyen el eje central de este subsistema.

El psicosocial: corresponde al área de comportamiento individual y grupal de los miembros que integran el centro escolar. Representa un área estratégica al considerarse que la vitalidad y la creatividad de la organización está determinada en una elevada proporción por el nivel técnico, compromiso, motivación e integración del personal docente, estudiantes, directoras, directores, padres y madres de familia y otros actores importantes.



Actividades de Aprendizaje

- *Haga un breve análisis reflexivo sobre estos tres subsistemas en su centro educativo.*



Sigamos Profundizando sobre el tema

1. Tipos de centros educativos

Introducción

Los roles individuales y las relaciones entre los actores expresan la identidad cultural de la institución. Esta identidad se expresa por la cohesión y la capacidad de acción que logra el centro, más allá de una convergencia coyuntural de intereses, cuando sus miembros comparten normas, valores y políticas en una comunidad de representaciones y con visión de futuro.

La cultura institucional es considerada como el conjunto de modelos de comportamientos, reglas, tradiciones, hábitos, costumbres, papeles esperados y prescritos, que caracterizan al centro escolar. Cada institución tiene su cultura. La eficacia del estilo en la planificación y gestión institucional, depende del tipo de cultura de la organización o de la puesta en práctica de ese estilo.

Es importante considerar en esta área el clima institucional, los conflictos, intereses, relaciones de poder y de autoridad, expectativas, actitudes de los miembros de la institución, así como los efectos que el medio ejerce sobre ella mediante las políticas, las normas, los recursos y las relaciones con otros actores y agentes de la comunidad y del sistema educativo global.



1.1. Centro deficiente – Centro exitoso.

Análisis comparativo entre un centro de bajo rendimiento y un centro de alto rendimiento

Tabla 1

REFERENTES	CENTRO DE BAJO RENDIMIENTO	CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO
1. POLITICAS, OBJETIVOS Y PROYECCIONES	Sus propósitos algunas veces, no aparecen claramente definidos. El plan (cuando existe), es obra de la dirección y reproduce todos los años, con frecuencia, el mismo modelo institucional.	Cuenta con políticas institucionales, objetivos y un proyecto educativo. El plan es elaborado por los miembros de la institución, con sentido innovador, participativo e integral. TEPES
2. EL CURRÍCULO	Está centrado en el desarrollo del programa nacional. Enfatiza la enseñanza de contenidos prefijados en el nivel central.	La educación curricular es eje de la acción pedagógica. Enriquece el programa nacional con el diagnóstico institucional y del contexto sociocultural. Enfatiza en los aprendizajes y valoriza las necesidades y los intereses del niño y de la niña.
3. LA GESTIÓN	Muestra, en general, una organización rígida, jerarquizada y autoritaria. Focaliza su interés en aspectos burocráticos y formales. Funcionan solo con los recursos convenientes.	Crea un clima institucional cooperativo, agradable, democrático. Favorece la creatividad y la participación en las decisiones. Fomenta la auto y co-gestión pedagógica y administrativa, aprovecha medios y recursos diversos, públicos y privados.
4. EL ESTUDIANTADO	Es considerado, con frecuencia, sujeto pasivo en el proceso pedagógico y en la vida institucional. Se visualiza como receptor del conocimiento que transmite el docente.	Es sujeto activo y protagonista de los procesos de aprendizaje. Participa en la vida de la institución. Es centro del quehacer de la escuela. Es importante su acceso, retención y éxito educativo.
5. EL PERSONAL DOCENTE	En general, es transmisor de información y es el centro del proceso pedagógico. Aislado del resto del personal y de la vida del centro. Ejecutor de decisiones superiores. Poco estimulado en su trabajo profesional. Cree poco en el cambio pedagógico y carece de estímulos para impulsarlo.	Es miembro de un equipo motivado y comprometido con el cambio y la innovación. Participa en reflexiones, en decisiones y en la búsqueda de soluciones pedagógicas. Anima y orienta el progreso de aprendizaje del niño y la niña continuamente. Disfruta de su trabajo.
6. EL DIRECTOR	Encerrado en el círculo de la función administrativa. Aislado de los procesos pedagógicos. Establece vínculos de jerarquía y autoridad con docentes y padres. Las necesidades y problemas de los docentes poco interesan. Escasa o distante relación con docentes, estudiantes y padres.	Orienta, anima y asesora el proceso pedagógico del centro, sin descuidar la función administrativa. Ejerce liderazgo democrático. Estimula a los docentes y valora su trabajo. Resuelve los conflictos. Promueve la integración y formación de equipos. Fomenta la auto y mutua capacitación. Se relaciona positivamente con docentes, padres, alumnos y miembros de la comunidad. Actitud favorable hacia las innovaciones. Se actualiza constantemente.
7. LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA	Son convocados para recibir información sobre el rendimiento de sus hijos. Su participación se sustenta en el aporte de recursos y el mantenimiento de la infraestructura escolar.	Son miembros de la comunidad educativa. Son consultados en las innovaciones, planes y proyectos. Participan en el proceso de educación curricular. Colaboran en la gestión del centro. Apoyan el proceso de aprendizaje. Están identificados con el proyecto educativo de la institución.
8. LA COMUNIDAD	Se percibe solo como el medio socio geográfico de la escuela. De ella provienen los alumnos y los apoyos para el centro educativo, principalmente de carácter material.	Influye en las condiciones de acceso y aprendizaje del niño. Es referente para el planeamiento y el desarrollo curricular. Se estudia y apoya su desarrollo curricular. Se visualiza como espacio de aprendizajes.
9. LA EVALUACION	En general, se evalúa solo el rendimiento del alumno para asignar calificaciones. Los docentes realizan unilateralmente la evaluación.	Se realiza consensuado formativo en todos los ámbitos de la institución. Sirve de base a las decisiones pedagógicas y administrativas. Se realiza manera participativa, integral y confiable. Se fomenta el auto análisis y auto evaluación.
10. RECURSOS PARA LOS APRENDIZAJES	Se considera los textos y los materiales importados como los más importantes. Los recursos son producidos o aportados por el docente. Existe escasez de materiales de aprendizajes atractivos y pertinentes.	Los recursos de aprendizaje son diversos. Se valoran los recursos educativos que posee la comunidad. Los miembros del centro intervienen en la preparación y uso de los materiales educativos. Procura la adquisición, producción y uso de materiales que promueven aprendizajes eficaces.



Pongo en práctica lo aprendido.

- Conteste la siguiente pregunta: *¿Cuáles de los diez referentes anteriores considera que prevalecen con mayor énfasis en el centro educativo a su cargo?*

Aplico lo aprendido a mi contexto educativo.

- *Elaboro un cuadro en el que comparo las características de un centro de alto rendimiento con las que tiene mi centro educativo*



Continuemos Profundizando Sobre el Tema

El Liderazgo del Director

La figura de la directora y el director representa una figura clave en la escuela. Se espera que asuma un rol de progresivo liderazgo positivo en la organización, con características como las siguientes:

- Dialoga, respeta y conoce a sus docentes, estudiantes y padres de familia.
- Se interesa por sus problemas y contribuye a su solución.
- Espera rendimientos óptimos de su personal y sabe reconocerlos cuando se logran.
- Crea condiciones para que los docentes y administrativos aprendan haciendo y construyan sus propias propuestas.
- Crea un clima de aprendizaje y de convivencia respetuosa y democrática entre los miembros de la comunidad educativa.
- Fomenta un clima de innovación y de promoción de estrategias para el mejoramiento de la calidad de la educación. Busca consensos y acuerdos básicos sobre los temas o problemas de interés de la escuela.



Pongo en práctica lo aprendido.

- *¿Cuál de las características anteriores se le dificulta más lograr en su centro de trabajo?*
- *¿Cómo lo logrará progresivamente?*



Aplico lo aprendido a mi contexto educativo.

- *Analicemos y saquemos conclusiones*

El nuevo sistema de liderazgo que se está asumiendo transforma la connotación, la función y la responsabilidad del mismo en cualquier organización: “En pocas palabras, liderazgo es un nosotros, no yo; es una misión, no mi show; es visión, no división; es comunidad, no domicilio”.

- *En grupo, escribamos tres acciones que promuevan el liderazgo en mi centro, justifiquemos cada una.*



- En lo hasta aquí estudiado sobre liderazgo, se ha señalado que un líder debe tener al menos cinco habilidades y competencias principales y ocho cualidades deseables. Escríbalas en columna y también considerándose Usted un(a) líder, escriba al lado de cada una las fortalezas y debilidades que considera tener. Luego plantéese las estrategias necesarias para superar las debilidades. Así por ejemplo:

Tabla 2

Habilidades, competencias principales y cualidades deseables.	Fortalezas	Debilidades
Sensibilidad Intercultural.		

2. La Dirección y Gestión del Centro Educativo para la Excelencia.

En páginas anteriores hemos analizado las variables que en su conjunto fundamentan y activan el desempeño del centro educativo desde su verdadera finalidad. Lograr articular los procesos del enseñar y del aprender como una unidad formada por todos los sujetos que integran la comunidad educativa con el imperativo pedagógico de alcanzar niveles de excelencia.

La interacción enseñanza-aprendizaje, en la que “quien enseña aprende al enseñar y quien aprende enseña al aprender”, está respaldada por todos los componentes y factores que confluyen en los aprendizajes compartidos.

Dicho de otra forma, para lograr resultados de calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje es necesario que cada uno de los componentes del proceso sean de calidad, lo que nos conduciría a la calidad total o a la excelencia educativa del centro educativo.

Esta lógica supone una extraordinaria síntesis de lo que significa que cada componente y factor que influye en el proceso de aprendizaje, sea de calidad.

Cada componente incluye a su vez otros componentes interconectados de tal forma que el proceso enseñanza-aprendizaje se convierte en una insospechada célula madre, generadora de una gran influencia en el organismo, en este caso el centro educativo.

En realidad son múltiples las células que activan y dan vida a este organismo complejo y atractivo que llamamos centro educativo.

Consiguientemente su dirección y gestión, organizados, orientados y activados para el desempeño y los resultados de calidad de los aprendizajes compartidos, tienen que ver directamente con la armonización y el máximo aprovechamiento del conjunto de células que intervienen en los aprendizajes.



Cuando se han lanzado al amplio espacio de la educación proyectos destinados a crear la calidad total, en movimiento hacia la excelencia han realizado un sorprendente esfuerzo por articular todas las células pedagógicas que hacen posible una unidad educativa.

Al respecto se puede asumir como ejemplo el modelo de las escuelas activas desarrolladas en años anteriores por el Ministerio de Educación bajo la inspiración y creatividad del Profesor Oscar Mogollón y Marina Solano.

También el proyecto base auspiciado por la USAID incursionó en crear una escuela saludable donde convergieran todos los elementos que influyen en su bienestar, considerado este, como el clima humano social y pedagógico que aprovecha todo el potencial que posee una escuela con su entorno comunitario.

Crear y desarrollar este tipo de proyectos supone toda una reingeniería del proceso de enseñanza-aprendizaje teniendo como línea de base la realidad y situación de las escuelas y como horizonte de los mismos, ser generadores y constructores de calidad total y de excelencia.

El ejemplo de la denominada escuela activa en la que se movió el proyecto de excelencia del MINED desarrolló una metodología activada en tres momentos pero conformando una unidad de aprendizaje. El aprendo, practico y aplico (APA) tenía detrás toda una teoría y enfoque pedagógicos que desde el niño y la niña como sujetos constructores de su propio aprendizaje llegan a resultados de calidad.

Es importante conocer el presente cuadro en el que se recogen las bondades del APA porque la dirección y gestión de la escuela son, al menos en teoría, los impulsores y animadores de sus diferentes ítems.

Las bondades del Aprendo, Practico y Aplico (APA):¹

- Crea un ambiente de cooperación donde al tiempo que se aprenden nuevos conceptos se está proponiendo una forma activa y autónoma de aprender.
- Supera el activismo y se convierte en experiencia de aprendizaje significativo.
- Permite adecuarse en cada región, localidad o escuela para hacerlo pertinente pero sin descuidar el currículo nacional y los saberes universales.
- Convierte al docente en un mediador, un guía que orienta las formas de comunicación en la escuela, que jalona el desarrollo de capacidades y la construcción de conocimientos en los niños y niñas.
- Promueve el uso creativo y funcional de todos los recursos que ofrece el contexto.
- Dinamiza el uso de variados textos que ayudan a los niños y niñas a superar las prácticas mecánicas de lectura y actividades para encontrarle utilidad a lo que se aprende.
- Desarrolla habilidades y actitudes que le permiten al niño y a la niña aprender en la escuela y seguir aprendiendo fuera de ella.

¹ ESCUELAS ACTIVAS. Apuestas para mejorar la Calidad de la Educación. Profesores Oscar Mogollón y Marina Solano. 2011.



- Fomenta el desarrollo y fortalecimiento de valores que conducen a la formación integral, la convivencia democrática y la autonomía para usar responsablemente la libertad.
- Incluye la evaluación sistemática y permanente como ayuda para asegurar el éxito del aprendizaje, afianzar aciertos, corregir oportunamente los errores y promover la reflexión sobre las estrategias que se utilizan para aprender.
- Posibilita la aplicación de la promoción flexible al respetar el ritmo de aprendizaje de los estudiantes.

Para crear y hacer realidad este método y convertirlo en la base de la eficiencia y calidad del aprendizaje en la escuela tiene detrás y delante de sí toda una ingeniería pedagógica de un sistema de piezas interconectadas e interdependientes diseñadas para asegurar la interacción de los estudiantes con el aprendizaje, al interior de la escuela y fuera de ella, en la escuela, en la comunidad y en sector educativo en general.

La Escuela Activa es un “sistema” de piezas interconectadas e interdependientes diseñadas para asegurar la interacción de los estudiantes con el aprendizaje, al interior del aula y fuera de ella, en la escuela, en la comunidad y en el sector educativo en general. Sus elementos principales son:

Aprendizaje

- Aprendizaje activo individualizado.
- Aprendizaje activo y colaborativo (parejas, pequeños grupos, etc.).
- Aprendizaje que parte de la realidad local y de la vida de los niños.
- Liderazgo estudiantil.

Insumos

- Guías de auto-aprendizaje para los estudiantes.
- Aula organizada para el trabajo en grupos pequeños.
- Rincones de aprendizaje en el aula.
- Biblioteca escolar.

Docentes y formación docente

- Evaluación permanente.
- Docentes como facilitadores.
- Docentes como autores de material didáctico.
- Formación en servicio y fortalecimiento para docentes.
- Docentes facilitadores y acompañantes de otros docentes.
- Círculos de inter-aprendizaje.

Acompañamiento pedagógico continuo

- Apoyo por parte de equipos técnicos compuestos por especialistas por áreas de contenido, educadores, gerentes y técnicos de la mano con los equipos técnicos de los ministerios de educación en cada uno de los países en que se implementa.



Participación de la Comunidad y de otros actores

- Empoderamiento de los actores (padres, madres, maestros, director y alumnos).
- Participación comunitaria para la toma de decisiones con autonomía.
- Gestión local.
- Apoyo de la sociedad civil (sector privado, medios).
- Compromiso local, regional, y de las instancias nacionales como los ministerios de educación.²

En el índice de la obra del Profesor Oscar Mogollón y Marina Solano “Escuelas Activas. Apuestas por mejorar la calidad de la educación” resulta muy interesante analizar y penetrar en cada una de las 12 apuestas.

APUESTA 1: La escuela tradicional puede transformarse en Escuela Activa.

APUESTA 2: La formación docente es un proceso de reflexión, intercambio e interacción.

APUESTA 3: Los estudiantes van a la escuela a tener éxito no a fracasar!

APUESTA 4: El acompañamiento pedagógico mejora el desempeño docente.

APUESTA 5: Los padres deben participar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

APUESTA 6: Los niños y niñas son artífices de su propia formación.

APUESTA 7: Las guías de auto-aprendizaje propician el desarrollo de competencias para la vida.

APUESTA 8: Se pueden superar muchas limitaciones haciendo visibles a los docentes rurales.

APUESTA 9: El currículo, los valores, la democracia y la tecnología impulsan la calidad y equidad educativa en la escuela.

APUESTA 10: Enseñar y aprender a leer y escribir puede ser un proceso lúdico, natural y significativo.

APUESTA 11: Para trascender la concepción tradicional de la educación se requiere transformar espacios, tiempos y recursos.

APUESTA 12: Una nueva mirada a la escuela rural puede inspirar nuevas prácticas en la formación inicial.

La dirección y gestión de un centro educativo que apuesta por la calidad de los aprendizajes, se tiene que mover con agilidad y precisión por los espacios de estos factores. De esta manera la dirección y gestión se hacen complejas a la vez que fascinantes y creativas. Esta es la ruta de la excelencia que persigue todo centro educativo.

² ESCUELAS ACTIVAS. Apuestas para mejorar la Calidad de la Educación. Profesores Oscar Mogollón y Marina Solano. 2011.





UNIDAD II: LA DIRECCIÓN Y SUS ESTILOS³

Objetivos:

- Comprender la importancia que tiene la gestión educativa para lograr la calidad e innovación pedagógica.
- Argumentar cuáles son las funciones y roles de la gestión del centro educativo.



Examino mis saberes y experiencias previas.

Reflexiono y comparto estas ideas:

- ¿Qué entiendo por estilos de dirección?
- ¿Cómo calificaría mi estilo de dirección del centro?
- ¿Qué caracteriza mi estilo de dirección?

1. La Dirección de los Centros Educativos:

Amplío mis conocimientos sobre el tema.

- *Al analizar la siguiente temática podrá comprender qué razones justifican un cargo de dirección, a la vez que comprender cuáles han de ser los roles y funciones de la Dirección. El tema contribuirá a que puedas esclarecer mejor la naturaleza de tu misión como dirigente, así como los roles y las funciones que debes desempeñar.*

1.1. Justificación, Naturaleza y Características.

En el ámbito escolar, al igual que ocurre en cualquier otro tipo de organización, es necesario realizar un conjunto de tareas y actividades imprescindibles para su funcionamiento y que, en el caso de la escuela, poco tienen que ver con la actividad docente. Para llevar a cabo las tareas administrativas, o de gestión de los recursos humanos es necesaria una preparación y una formación específica, muy diferentes a las que requieran personas que únicamente desempeñan tareas docentes.

Esto da lugar a un interés por dividir el trabajo que se desarrolla en el ámbito escolar de naturaleza muy variada entre los profesionales de la educación que trabajan en él, constituyendo una preocupación sostenida. La diferenciación en los puestos de trabajo y la

³ Tomado del Módulo VI "Liderazgo y Estrategias de Dirección del Centro Educativo" a cargo del Profesor Juan Álamo, correspondiente al Diplomado "Gestión de la Calidad en las Escuelas Base del MINED. 2009.



necesaria especialización que esto implica constituye, por tanto, un intento por aprovechar más satisfactoriamente los recursos personales con los que se cuentan y por responder mejor a las demandas que la escuela recibe.

A continuación se expondrán las características necesarias para ejercer la función directiva en las instituciones educativas.

1.2. La necesidad de la función directiva.

Los centros educativos son organizaciones muy complejas. Reciben, además, múltiples demandas de la sociedad que dan lugar a tareas que corresponden a ámbitos muy diversos: académico, administrativo, de gobierno de la institución, etc.

No obstante, resulta curioso constatar cómo las escuelas son unas de las pocas organizaciones en las que se observan a veces resistencias, cuando se plantea la definición de puestos de trabajo o la especificación de funciones.

Suele argumentarse que las instituciones que trabajan con personas y no con máquinas, son diferentes e incluso desde posiciones extremas se argumentan que lo que debe prevalecer en ellas es el elemento vocacional, la intuición o el saber, por encima de cualquier intento de sistematización y planificación.

Sin embargo, los directores y docentes suelen ver con buenos ojos que se especifiquen claramente las tareas de las personas que trabajan a su lado, como por ejemplo, las del personal auxiliar o administrativos. ¿Qué ocurre entonces?, ¿qué el papel de los profesionales de la educación escolar no puede definirse y diferenciarse, o que los docentes se resisten fuertemente a cualquier intento de hacerlos?

La división del trabajo y la especificación de tareas son dos de las características de las organizaciones formales que no equivalen necesariamente a rigidez en la estructura organizativa. Al contrario, están relacionadas con la flexibilidad o los cambios en los puestos de trabajo, siempre deseables, ya que permiten que los profesionales puedan conocer la organización en la que trabajan desde diferentes ópticas.

“Entre todos lo haremos todo”. Ése ha sido el lema escolar entusiasta de muchas de nuestras escuelas progresistas durante años. En la actualidad, el enunciado debe seguir teniendo vigencia, especialmente su invitación a la acción participativa y colaborativa.

No obstante, la experiencia y las evidencias nos han enseñado que habría que añadir a la frase esta otra *“... pero determinado muy bien qué hará cada uno y cómo se establecerán las relaciones entre las actuaciones de cada cual”*. De lo contrario, la consigna que compartimos podría llevar a justificar procesos de gestión desordenados e ineficaces.

Son varios los argumentos utilizados en el interior de la escuela a favor y en contra. Veamos algunos de ellos con detenimiento.



1.3. Argumentos a favor de la función directiva en el ámbito escolar.

En la actualidad, cada vez más profesionales de la educación están de acuerdo en valorar como positiva la definición de diferentes cargos en el interior de la institución, entre ellos la de la función directiva. Las ventajas que se derivan son varias. Veamos algunas de ellas:

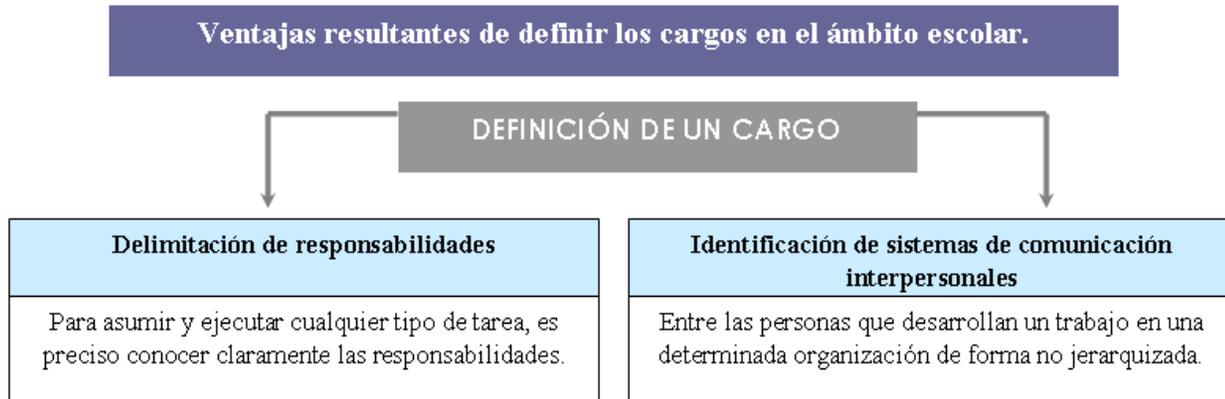


Figura 9

La definición de un cargo sirve para delimitar responsabilidades. Para que una persona asuma y ejecute correctamente sus tareas como docente, como coordinadora de un equipo, o como maestra de grupo, es preciso que conozca claramente sus responsabilidades. Sirve también para identificar las pautas y los sistemas de comunicación entre las personas que desarrollan su trabajo en una organización y no tiene porqué suponer, necesariamente, estructuras jerárquicas o estratificadas.

Conviene, delimitar los papeles de cada persona sin restricciones rígidas. Erróneamente, se supone con excesiva frecuencia que la definición de los cargos en las instituciones escolares obedece siempre a enfoques mecanicistas o a conductas autocráticas, cuando esa definición es perfectamente compatible con estructuras institucionales flexibles y acomodadizas, que pueden estar idealmente adaptadas a prácticas profesionales participativas y a la gestión en equipo.

Merece la pena recordar también que la distribución de tareas tiene mucho que ver con aspectos idiosincrásicos de cada escuela: con su tamaño, especialmente, o con elementos culturales relativos a las costumbres, tradiciones y prácticas arraigadas.

No resultaría recomendable cambiar un sistema satisfactorio de asignación de tareas sólo por el afán de cumplir con las especificaciones formales de la legislación, o por imitar modelos de otras escuelas, olvidando las peculiaridades de la institución propia, probablemente de características bien diferentes.

La división del trabajo y la especialización, en los casos en que el tamaño de la escuela lo permita, son además necesarias a causa de las características que tienen estas organizaciones: metas difícilmente determinables, articulación débil de los elementos de su estructura, variedad de tareas, etc.

En las escuelas se desarrollan múltiples tareas que son necesarias. Entre ellas las de motivación, dinamización y coordinación de las actividades de todos los miembros del equipo, resultan imprescindibles en cualquier organización.

La conducción del grupo en función de las decisiones del propio grupo son las que corresponden a las labores directivas. Es necesaria, pues, la existencia de alguna persona: la directora, el subdirector, el coordinador de departamentos, la coordinadora de etapa O un pequeño grupo de personas: el equipo directivo, en su caso, que posean la necesaria formación y aptitud para asumir y desempeñar esas tareas, que difícilmente se podrán desarrollar con la simple agregación de actuaciones aisladas y solitarias de los docentes.

En cualquiera de los casos anteriores se suele admitir fácilmente que las diferencias en la naturaleza del trabajo de aquellos profesionales de la educación exigen que desempeñen tareas distintas. Se dice también que eso es bueno para la escuela ya que, además de enriquecerla con los aportes de personas especializadas, sirve para proporcionar mejores respuestas a las necesidades de los estudiantes. Parece coherente, por tanto, admitir también que la función directiva es necesaria y que cubre un conjunto de tareas igualmente imprescindibles para la organización y que para ejecutar esas tareas, claramente diferenciadas de las tareas docentes, se requiere de una formación y preparación específicas.

1.4. Argumentos en contra de la función directiva en los centros escolares.

No obstante, todavía actualmente se manifiestan algunas posturas contrarias a la existencia de personas que desempeñen tareas directivas en los centros escolares. Sostiene, aunque cada vez con menos credibilidad, argumentos que pretenden justificar su negativa, similares a éstos:

- *La acción directiva está en conflicto con los valores y las propuestas que deben promoverse en las instituciones educativas: libertad, autonomía, equidad, etc.*
- *Las tareas de control debilitan al grupo, conducen a las sospechas, a los resentimientos y generan problemas de legitimidad.*
- *La existencia de relaciones de autoridad en la escuela es contraria a los principios democráticos y ejerce una influencia negativa en el alumnado.*
- *Mediante la acción directiva nos aproximamos peligrosamente a los modelos de las organizaciones industriales y comerciales, que difieren grandemente de las organizaciones educativas*

Se considera que la mayoría de estas razones parten de unas premisas falsas y de una falta de conocimiento de cómo son realmente las escuelas democráticas y las organizaciones comerciales o industriales bien dirigidas. En general, todas estas argumentaciones se relacionan o tienen como referencia los modelos de escuela tradicionales (en la acepción más peyorativa del término) y la imagen de organizaciones no educativas caducas o superadas, que corresponden muy poco a las realidades actuales.



Hoy día, en unas y otras, es perfectamente compatible el trabajo que busca por un lado la eficacia y la calidad y por el otro, sistemas de funcionamiento basados en el trabajo en equipo, en los que la diferenciación jerárquica no existe o no se considera.

La calidad, aparentemente relacionada con conductas directivas autoritarias y eficientistas, puede conseguirse mediante acciones directivas basadas en valores (respeto, trabajo bien hecho, sinceridad o colaboración) Se tiene por tanto, una diferencia muy pequeña entre los órganos que tradicionalmente se denominaban de línea (en ellos reside la autoridad formal) y de *staff* (unidades de carácter técnico o de apoyo)

Por otra parte, tal vez la dirección sería innecesaria si se hace referencia a situaciones ideales, pero que en la práctica son imposibles. Así, seguramente, la dirección no sería necesaria en una organización en la que sus miembros fuesen seres perfectos o si las propias organizaciones fuesen infalibles. Ahora bien, si se tiene en cuenta la imperfección humana y la falibilidad de sus obras, tal vez sea inevitable admitir con naturalidad la necesidad de personas que asuman las tareas de coordinación y dinamización de grupos, como se sugiere en algunas líneas anteriores, sin por ello identificar su función con conductas arbitrarias, autoritarias. En la figura siguiente pueden observarse los diferentes argumentos utilizados a favor y en contra de la existencia de la función directiva.

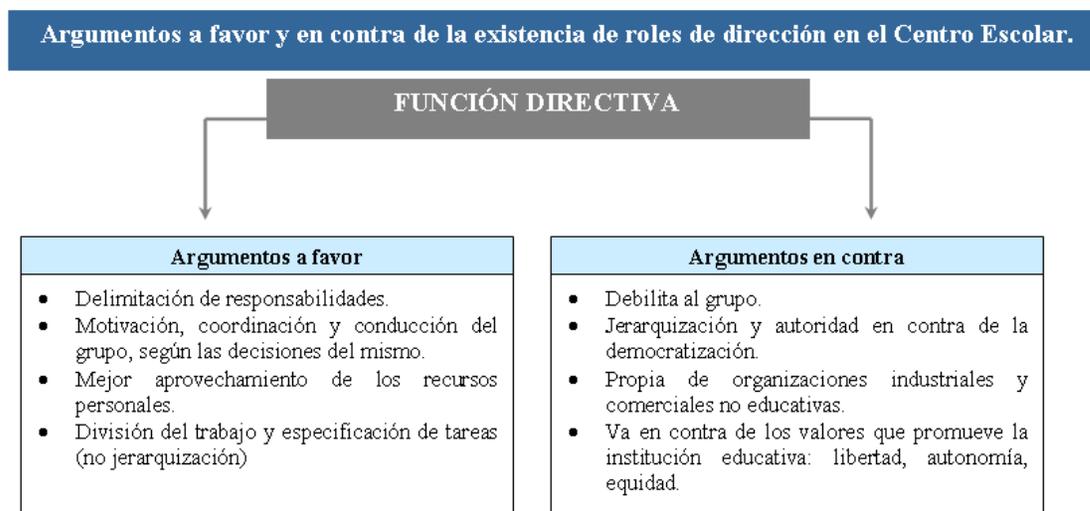


Figura 10

Pongo en práctica lo aprendido.

- *Trato de recordar cuáles son las funciones y roles que debo tener como director o directora del centro educativo.*
- *Discuto cuáles son los argumentos a favor y rebato los argumentos en contra.*

Aplico lo aprendido a mi contexto educativo.

- *Reviso cuáles de las funciones y roles cumplo y cuáles no cumplo, explicando las razones de ello.*



- Apunto qué nuevas funciones y roles que no aplicaba deberé aplicar, argumentando las razones.

Continúo profundizando en el tema

2. Roles y Funciones del Director de un centro educativo

Las tareas que desarrollan los directivos escolares son, como se ha visto anteriormente, de naturaleza diversa y variedad múltiple. Para facilitar su análisis y estudio se propone agruparlas en bloques de roles.

Un rol agrupa a un conjunto de patrones conductuales esperados que se contribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social. O, si se prefiere, designa el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo determinado que, por tanto, abarca a un conjunto de tareas.

Las siguientes son tareas típicas que puede ejecutar un director escolar. Estas, pueden distribuirse en dieciséis roles específicos diferentes que, a su vez, pueden agruparse en siete bloques.



Figura 11

Los dieciséis roles están distribuidos de esta manera:

Los roles directivos en el centro escolar.

Bloque	Roles	
Tareas personales	Dirección de sí mismo.	
Tareas impersonales	Relaciones impersonales: - Cabeza visible - Líder	Relaciones Externas: - Enlace formal - Negociador y “pedigüeño”
Información y comunicación	Gestor de la Información	
Actividades centrales de la organización	Técnico en organización Gestor del currículo Profesor Evaluador	
Gestión de recursos	Materiales Económicos	
Innovación	Promotor del cambio Promotor de cultura institucional	
Contingencia	Gestor de anomalías e imprevistos Subalterno, auxiliar	

Figura 12



Veamos con detenimiento cada una de ellas:

Tareas personales

Este bloque comprende todas aquellas tareas que el director debe realizar para organizar, conocer y desarrollar su propio trabajo.

Tareas impersonales

Dentro de este apartado encontramos dos tipos de tareas:

- **Internas:** que reúnen aquellas conductas y tareas relativas a las relaciones que se desarrollan dentro del marco de la institución educativa. Comprende las tareas de relaciones humanas y de atención a las personas del equipo.
- **Externas:** que se refieren a las tareas derivadas de las relaciones o de redes de relaciones que mantiene el director con otras personas o grupos ajenos a la institución escolar. Se incluyen en este rol una gama de tareas que se refieren a las actividades de intercambio. El director da algo con el fin de recibir también, a cambio, algo que es considerado útil o satisfactorio para la organización.

Información y comunicación

Resume las acciones que implican ir a buscar información, recibirla, difundirla internamente y hacia el exterior.

Actividades centrales de la organización

Tienen que ver con las actividades fundamentales que se desarrollan en el centro educativo, es decir: enseñar y aprender y con las funciones relacionadas con la facilitación de ambos procesos. Hay casos en los que el director desarrolla también funciones docentes.

Agrupar las tareas generales de seguimiento y control de las actividades instructivas y formativas y de los demás procesos de la gestión escolar.

Gestión de recursos

El directivo escolar está desempeñando este rol cuando interviene promoviendo la adecuada administración y uso del edificio, el mobiliario y el material de uso didáctico.

Agrupar tareas que son consecuencia de la utilización de los márgenes de autonomía en la gestión financiera de que pueden disponer los centros educativos.

Innovación

El director actúa como promotor del cambio, sugiriendo ideas innovadoras para mejorar la institución escolar. Al mismo tiempo, se convierte en informador entre los diferentes agentes que forman el equipo docente, especialmente hacia el nuevo profesorado.

Contingencia

Tiene que ver con tareas relacionadas con los hechos y acontecimientos cotidianos que tienen lugar en una organización, que se sabe se producirán en algún momento, pero que no se puede prever exactamente cuándo.



Incluyen las tareas que obligan a movilizar al director para resolver problemas no siempre relacionados con cuestiones estrictamente pedagógicas. Se reúnen al mismo tiempo, tareas relativas al mantenimiento de la organización, en su acepción más material y mecánica. Actividades administrativas puras que, en ocasiones hay que desempeñar por falta de efectivos.



Pongo en práctica lo aprendido.

- *Elaboro un mapa conceptual en el que recoja el tipo de tareas que debe tener un centro educativo.*



Aplico lo aprendido a mi contexto educativo

- *Diseño una propuesta en la que incorpore, además de las tareas que ya realizo como Dirección del centro, aquellas que deberé incorporar para una mayor eficiencia y calidad.*

3. Los estilos de dirección.



Sigo profundizando en la temática

Mediante la expresión *estilo de dirección* se designa un determinado modo de desempeñar la función directiva, que se caracteriza por unas prácticas peculiares que tienen una cierta consistencia en el tiempo.

La manera característica de dirigir de una persona o grupo directivo está condicionada por tres factores fundamentales que se presentan a continuación.

- La persona que dirige: cómo es, sus capacidades, su carácter, su personalidad, la formación que posee, sus convicciones respecto a la educación, etc.



Figura 13

- Las personas a las que dirige: cómo son, sus convicciones, el concepto que tienen de sí mismas, sus expectativas personales y profesionales, la formación que poseen, las condiciones laborales en las que se encuentran, etc.
- El contexto en el que se desarrolla la acción: el marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles (cantidad, condiciones, restricciones, etc.) las características de las familias de los alumnos, etc.



La concurrencia de estos tres factores determina las condiciones directivas y las evidencias nos recuerdan que, a menudo, es el tercero de ellos, el contexto, el que tiene una influencia más determinante. El estilo de dirección suele, pues, estar marcado casi siempre por las circunstancias.

Sin embargo, más allá de las variables de contingencia, múltiples y diversas y de los marcos contextuales, asimismo diferentes y de imposible consideración en esta ocasión, nos interesa analizar algunos aspectos de la conducta directiva, relacionados con los dos primeros factores, que pueden ser de utilidad.



Pongo en práctica lo aprendido.

- Resumo los estilos de dirección y los factores o condicionantes que influyen en ellos.



Aplico lo aprendido a mi contexto educativo.

a) ¿Cómo se desempeña la función directiva en mi centro? Utilicemos el cuadro. Compartamos los resultados con otro grupo a través de una sesión plenaria.

Tabla 3

¿Cómo es la persona que dirige?	¿Cómo son las personas a las que dirige?	¿Cómo es el contexto de mi centro?	¿En qué debemos mejorar?

b) Individualmente o en grupo, realice el siguiente ejercicio:

Escriba al lado de cada uno de los siguientes tipos de tarea, uno o dos ejemplos de actividades que Usted ejecuta como Director(a) de un centro educativo:

- Tareas Personales:
- Tareas Impersonales Internas:
- Gestión de Recursos:
- Innovación:
- Contingencia:



UNIDAD III: HACIA UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA



Objetivos de la Unidad

- Especificar qué es la gestión educativa y sus diferencias con la gestión escolar.
- Argumentar los distintos significados de la gestión.
- Comprender los principios de la gestión educativa.
- Entender cuáles son las características de una gestión participativa.



Examino mis saberes y experiencias previas

Reflexiono y comparto lo siguiente:

- *Al realizar la Dirección del centro educativo, ¿qué niveles de involucramiento han de tener los distintos sectores del centro educativo?*
- *¿Qué entiende por gestión participativa del centro?*
- *¿Qué entiende por gestión democrática?*
- *¿Hasta qué punto considera que su actuación es participativa y democrática en su centro?*

Introducción

Son varios los miembros que conforman la institución escolar (profesores, padres y madres, alumnos, etc.) Vamos a tratar de establecer las relaciones que deben existir entre ellos, para conseguir una gestión participativa y democrática en el centro educativo.

1. La gestión escolar, tarea de todos.



Amplío mis conocimientos sobre el tema.

- *La temática que analizarás a continuación te muestra qué significado deberá darse al término gestión educativa, a la vez que te mostrará qué acciones requiere que formen parte de esta gestión.*

Antes de introducirnos en el tema de cómo debe ser la gestión educativa, es necesario conocer las distintas formas de entenderla. Revisaremos algunas de ellas para pasar después a describir la que creemos más adecuada para el tema que nos ocupa.



¿Qué se entiende por gestión?

La palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de las escuelas. Así, frecuentemente, leemos u oímos frases como:

- “... Los docentes y las familias de los alumnos deberíamos implicarnos de forma comprometida en la gestión del centro educativo”
- “... Una gestión eficaz requiere que las personas que ocupan cargos directivos tengan una formación específica”.
- “... La gestión de la escuela debe ser participativa y democrática”.

En cualquier caso, la palabra gestión sugiere inmediatamente actuación. Tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que la complementa.

Por esa razón nos referimos o hablamos de gestión de diferentes tipos:

- De recursos humanos.
- Administrativa.
- Del patrimonio.

Sin nos centramos en el tema que nos ocupa, en el ámbito más específicamente escolar, acostumbramos a hablar, por ejemplo, de gestión del currículo o de gestión económica.

Sin embargo, el término gestión, por sí mismo, no sirve para explicar de manera suficiente y precisa el alcance de las actuaciones que representa. Habitualmente se utiliza como una “etiqueta paraguas”, bajo la cual se agrupan indiscriminadamente conceptos diferentes. De tal manera que preguntas como ¿qué es la gestión escolar?, ¿quién o quiénes gestionan o deberían gestionar las escuelas?, o ¿en qué consiste gestionar? No siempre encuentran una respuesta unívoca y satisfactoria.

2. Algunas concepciones del término gestión

Veamos, en primer lugar, algunas formas de entender el vocablo y cuál es el significado que proponemos.

Distintos modelos de gestión.		
GESTIÓN	TAREAS	PERSONAL
Administración material	Ámbito administrativo: economía, documentación y burocracia.	Administrativos profesionales o profesores con cargo similar.
Función directiva	Las propias de la dirección y la coordinación (unipersonales)	Director y subdirector del centro.
Encargo (centralista)	Encaminadas a conseguir una serie de objetivos definidos previamente fuera del equipo.	Ejecutores del encargo por delegación.
Democrática y Participativa	Tareas que pretenden conseguir los objetivos previamente definidos por el grupo que las implementa.	Todo el equipo docente.

Figura 14



Veamos cada una de ellas de forma más detenida.

La gestión como acción y efecto de la administración material de la escuela.

Bajo este enfoque se conciben como tareas gestoras, únicamente las que tienen que ver con el ámbito administrativo, es decir, las correspondientes a la economía, la documentación y la burocracia: registros, archivo de documentos, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física, etc.

Desde este punto de vista, la gestión sería competencia de los administrativos profesionales o de los docentes que desarrollan estas tareas, por razón de su cargo: secretarios del centro, en su caso.

La gestión como conjunto de actuaciones propias de la función directiva.

Esta concepción interpreta la gestión como el conjunto de acciones que se desarrollan en el centro educativo y se atribuyen a las personas que desempeñan los cargos de órganos unipersonales de gobierno: dirección y subdirección.

Entenderían la gestión desde este punto de vista, por ejemplo, las autoridades educativas cuando, refiriéndose a los directores escolares, anuncian que quieren preocuparse por la formación de las personas que ocupan los cargos de gestión de los establecimientos escolares, o quienes afirman que es muy difícil encontrar personas idóneas para formar parte de los equipos de gestión de las escuelas públicas.

No se interpretan, pues, como gestión, las decisiones individuales o colectivas que afectan al diseño y al desarrollo del currículo. Por consiguiente, las tareas de un Consejo Técnico Docente, como órgano de gobierno soberano en las decisiones curriculares, o las que implementan los docentes de un ciclo o de un departamento, no supondrían gestionar.

3. La gestión como tarea que se realiza por encargo.

Tradicional y comúnmente se ha entendido la gestión como un proceso que se desarrolla a partir de la iniciativa de alguien o de un grupo, que define unos objetivos y encarga a otro u otros que los consigan, proporcionándoles unos recursos determinados.

Desde esta perspectiva, las personas que deben conseguir los objetivos son quienes gestionan. Desarrollan unas tareas por delegación, pueden compartir o no los objetivos que se les encomiendan, e incluso, podrían no participar en el proceso de planificación del trabajo. Son simples ejecutores del encargo.

Los sistemas educativos fuertemente centralistas suelen promover esta última forma de concebir la gestión. Favorecen que las escuelas sean muy heterogéneas y dependientes, ya que las grandes decisiones didácticas y organizativas se toman fuera de la institución, en las



instancias centrales, mediante currículos cerrados y una legislación formalista y limitadora. De esta manera, lo único que pueden hacer los establecimientos escolares es ejecutar lo que se les encarga que hagan desde las autoridades educativas centrales nacionales o estatales.

También se identificaría con esta tercera concepción un directivo escolar, incluso en un marco de gran autonomía, cuya conducta fuese autocrática o autoritaria con relación a los docentes y sólo contase con ellos para encargarles tareas, en cuya concepción y diseño no les permitió participar.

4. Hacia una gestión democrática y participativa.

Digamos, antes de seguir más adelante, que entendemos la gestión escolar como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos, que se desarrollan en las diversas áreas de actividad del centro y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas.



Figura 15

Como podemos observar en la figura presente, el desarrollo del proceso gestor implica:

- Movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, espacio, materiales, etc.)
- Planificar acciones: distribución de tareas y responsabilidades, dirección, ejecución, coordinación, control.
- Evaluar procesos y resultados.

Si tenemos en cuenta la validez del modelo de gestión basado en la participación democrática, podemos afirmar que:

- Este conjunto de actuaciones sobrepasa el ámbito de la simple administración material de la institución educativa.

Comprende también tareas relativas al diseño e implementación del currículo del establecimiento, a la toma de decisiones en sus órganos de gobierno, a la motivación del equipo de profesores y profesoras, a la resolución de conflictos, etc. La gestión, por tanto, no queda únicamente, en manos del personal administrativo.

- Intervención de toda la comunidad educativa.

Todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y competencias pueden intervenir en la gestión de la escuela. En el caso de los docentes, la participación en la gestión es inherente al desempeño de su trabajo profesional. En el caso de los demás miembros de la comunidad educativa, su intervención en los procesos de gestión está legitimada, además, por las funciones que establece la normatividad en materia de educación en nuestro país.

- Las personas que definen y ejecutan los objetivos deben ser las mismas.

No se puede entender la gestión de una institución escolar como un encargo que simplemente debe ejecutarse siguiendo la orden de otros que están fuera de ella. En un centro educativo, la gestión más eficaz en contra de las concepciones tradicionales será aquella que permita definir los objetivos y la tarea a las mismas personas que más adelante habrán de actuar tratando de alcanzarlos.

- El órgano de gestión no está formado exclusivamente por la dirección.

Identificar exclusivamente como órgano de gestión a la dirección o al equipo directivo del centro educativo parece poco adecuado, ya que excluye de las tareas gestoras a otros profesionales y estamentos, a la vez que es impropio de una realidad educativa en la que:

- Se pretende conseguir que los docentes sean protagonistas de su propia práctica profesional y responsables de las decisiones que se toman en la escuela, bien tengan éstas que ver con la metodología didáctica, la administración de los recursos materiales o económicos o el gobierno general de la institución. *En la gestión, por lo tanto, participan todos y todas*, aunque en grados y formas diferentes en función de cada ámbito (académico, administrativo, de gobierno, etc.)
- Resulta anacrónico un modelo organizativo que no tenga en cuenta la participación de todos los miembros de la organización en las labores de planificación, ya que es un factor clave para implicarlos en la asunción de los objetivos y en la ejecución de las tareas, que después deberán llevar a cabo.
- Se constata que en la mayoría de las organizaciones que funcionan satisfactoriamente, existe en la actualidad una diferenciación muy baja entre los órganos que tradicionalmente se denominaban en línea (en ellos reside la autoridad formal) y de *staff* (unidades de carácter técnico o de apoyo) Lo que en otras épocas se admitía como parcelas de actuación exclusivas de determinadas personas o grupos (planificar, implementar, evaluar, etc.) pierde sentido en organizaciones que deben utilizar la flexibilidad de su estructura como estrategia para dar respuesta a una realidad social muy dinámica, de la que reciben múltiples requerimientos.
- El consenso resulta imprescindible y éste no resulta posible sin participación, si los docentes no se sienten protagonistas de su propio trabajo a si los padres y madres y, en su caso los estudiantes no perciben que sus voces son escuchadas o que su derecho a estar informados no se respeta.



- Los procedimientos de evaluación externa del rendimiento de las escuelas son muy ambiguos y, como consecuencia, resulta fundamental que desde dentro de éstas se ponga el énfasis en establecer sus propias regulaciones y en desarrollar procesos de evaluación formativa interna. Estos procesos abren aún más la posibilidad de trabajo colaborativo en el que la distinción y diferenciación jerárquicas son accesorias.

A modo de resumen, las características del modelo democrático se describen a continuación.

5. Principales aspectos del modelo democrático.

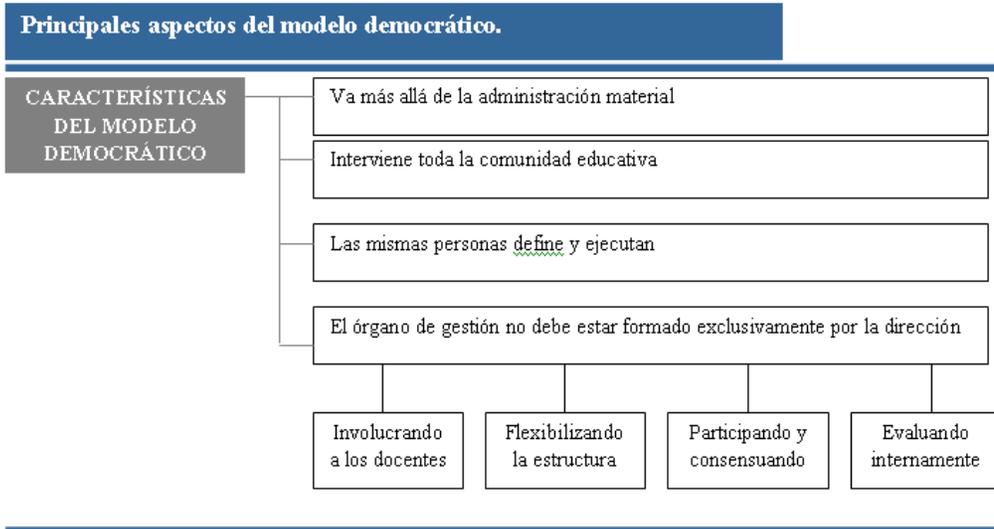


Figura 16

Pongo en práctica lo aprendido

- Establezca las semejanzas y diferencias entre: La gestión como acción y efecto de la administración material de la escuela y la gestión democrática y participativa. Utilice el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Categoría	Tipo: La gestión como acción y efecto de la administración material de la escuela	Tipo: La gestión democrática y participativa
Semejanzas		
Diferencias		

"Aplico lo aprendido a mi contexto educativo".

- ¿Cuál de estas formas de gestión utiliza en su centro, por qué? ¿En que debe cambiar? Escriba y comparta su respuesta con el resto de sus compañeros y compañeras.



Sigamos Profundizando Sobre el tema

6. Un instrumento para analizar la gestión de las escuelas y sus Funciones Generales

6.1. Componentes de la Gestión Educativa

El modelo que presentamos para analizar la gestión de las escuelas está compuesto por tres componentes:

- Los **ámbitos**, son las parcelas o áreas de intervención en las que pueden agruparse tareas de naturaleza homogénea.
- Los **agentes**, son las personas e instituciones que intervienen o tienen la posibilidad (legal o efectiva) de intervenir. Por ejemplo, la titularidad de la institución (la entidad que es su propietaria), en el caso de las escuelas privadas.
- Las **funciones generales**, son las que delimitan la intervención en el proceso gestor, a la vez que constituyen etapas de ese mismo proceso. Esas funciones son tres:

6.2. Funciones generales de la Gestión Educativa

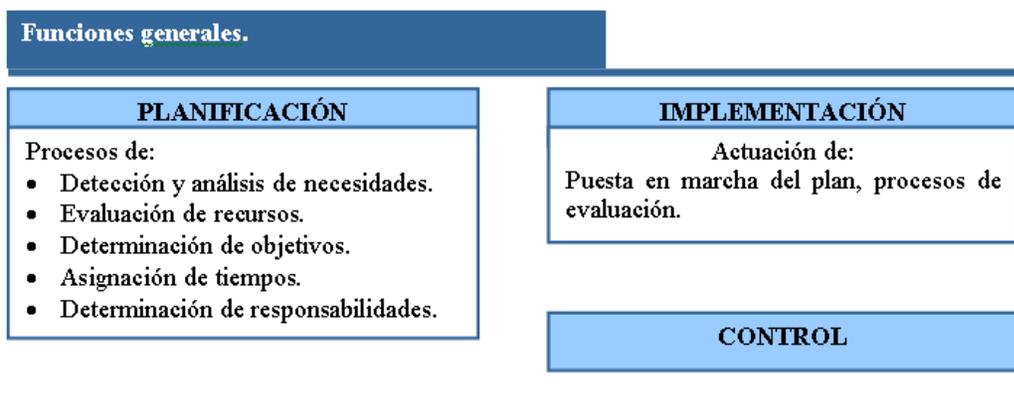


Figura 17

A continuación se exponen los componentes de la gestión escolar:

Gestión escolar: ámbitos, agentes y funciones generales.		
ÁMBITOS	AGENTES	FUNCIONES GENERALES
Académico	Docentes	Planificación
Administrativo	Equipo directivo	Implementación
Gobierno institucional	Padres y madres	Control
Servicios	Alumnos	
Recursos humanos y sistema relacional.	Personal de administración y servicios	
	Representantes de entidades locales: alcaldías, grupos sociales	
	Entidad titular (propietaria) (*)	

(*) En el caso de las instituciones privadas

Figura 18



Estos tres componentes se relacionan e interactúan delimitando un marco a partir del cual habrá que definir y desarrollar el nivel de intervención o de participación más adecuado en cada caso, siempre en función de las necesidades de los estudiantes.

El modelo permite identificar y delimitar el nivel de participación que corresponde a cada agente, según los ámbitos propios de cada situación y las funciones que le correspondan en cada caso. Puede ayudarnos también a analizar cómo y por qué se desarrolla cualquier tipo de actuación en nuestros centros educativos.

Como ejemplo, citaremos algunas actuaciones que pueden ser útiles para ensayar la aplicación del modelo:

Procesos comunes en la mayoría de los centros educativos

- Elaboración del PDE (Plan de Desarrollo Escolar)
- Seguimiento del cumplimiento de los acuerdos tomados en las reuniones.
- Mejora del funcionamiento de la venta escolar.
- Motivación de los maestros.
- Establecimiento de unas normas internas para regular la convivencia en el centro.

Procesos característicos de diferentes niveles educativos

- Desarrollar y evaluar el proceso de adaptación de los niños y niñas en el período de inicio de curso (Educación preescolar)
- Implementar metodologías pertinentes para favorecer la comprensión lectora de los alumnos (Educación primaria)
- Organizar una semana cultural (Educación secundaria)
- Implementar las prácticas del alumnado en las empresas de la zona (Educación secundaria)

La combinación de los tres elementos del modelo sugiere plantear las siguientes cuestiones en cada caso:

- ¿Con qué ámbitos se identifica perfectamente la actuación que va a desarrollarse?
- ¿Quién o quienes deberían intervenir? (Agentes)
- ¿Cuáles podrían ser sus funciones?
- ¿En qué momento?
- ¿Con qué nivel de participación?

Las respuestas a estas preguntas ayudarán a que nuestros procesos gestores estén mejor fundamentados y a que nuestras decisiones individuales y colectivas estén orientadas por criterios justificados de manera más sólida. También nos ayudarán para conocer los límites de nuestros propósitos y de nuestros recursos.

➤ **Con relación al modelo democrático.**

Según se planteó anteriormente, el ejercicio de la dirección debe ser coherente con procesos gestores que asumen principios participativos y democráticos. Sin embargo, regirse por esos



principios supone admitir también determinadas posibilidades y limitaciones que condicionan el funcionamiento de la escuela.

Como todos sabemos, los modelos democráticos asumen todas las teorías que definen que el poder y la toma de decisiones están compartidos entre algunos o todos los miembros de la institución. Respaldan la convicción de que las organizaciones determinan sus políticas y toman sus decisiones a través de procesos de discusión guiados por el consenso.

Los enfoques democráticos son más adecuados en organizaciones donde hay un grupo significativo de profesionales especializados en el equipo. Esos profesionales poseen la autoridad del experto, en contraste con la autoridad oficial asociada a los modelos formales, en los que predomina el poder de posición. Además, los modelos democráticos defienden el derecho que tienen los miembros de un equipo a participar en los procesos de toma de decisiones junto con sus directivos.

Al mismo tiempo, los modelos democráticos también suponen que:

- Sus miembros tienen una representación formal en las diferentes unidades u órganos de gestión de la institución.
- Todos los miembros de la organización poseen un conjunto de valores comunes.
- Las decisiones surgirán tras un proceso de consenso o compromiso, más que de la división o del conflicto y que las consultas informales, por tanto, no constituirán un auténtico enfoque democrático.

Los modelos democráticos comparten con los formales que la estructura de la organización es un hecho objetivo que tiene un claro significado para todos los miembros de la institución. La mayor diferencia radica en cómo se conciben las relaciones entre los diferentes miembros de la estructura: relaciones verticales, los formales: relaciones horizontales, más democrática.

Principales diferencias entre los modelos formales y los democráticos	
MODELOS FORMALES	MODELOS DEMOCRÁTICOS
Poder de posición	Poder de experto
Relaciones verticales	Relaciones horizontales

Figura 19

➤ **Crear un escenario de participación: propósitos, principios y niveles**

La participación de los miembros de la comunidad escolar en la gestión y, especialmente, de los padres y madres de los estudiantes, es una práctica sobradamente reconocida que se manifiesta en cualquier sociedad democrática, ya que la constitución y vivencia de ésta se fundamenta sobre todo en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y de los grupos sociales.



Por otra parte, concebimos el centro escolar como un sistema abierto, permeable y dependiente que desarrolla y cumple sus funciones, como ya dijimos, condicionado por la interacción de los elementos internos y los del entorno. La intervención de otros miembros de la comunidad escolar, además de los docentes, en los procesos gestores está suficientemente justificada y no únicamente porque las leyes lo reconozcan explícitamente. A esa razón se añade el hecho de que la complejidad de la gestión de la escuela reclama la presencia numerosa de personas para que puedan colaborar, según sus capacidades y competencias.

Entendemos la participación en un centro educativo como la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en ella. Es, además, un instrumento eficaz para tratar de garantizar el cumplimiento adecuado del derecho fundamental a la educación que tenemos personas.

➤ Propósito de la participación

Los establecimientos escolares pueden promover procesos participativos orientados por diversas finalidades.

Veamos con detenimiento cada una de ellas:

- **Finalidad educativa:** mediante el ejercicio de la participación se pretende preparar y capacitar a los miembros de la comunidad escolar y no solamente a los alumnos, para la democracia, la autonomía y la libertad responsable.
- **Finalidad gestora:** entendida como la contribución en las tareas de organización, funcionamiento y gestión de la escuela.
- **Finalidad de colaboración en la toma de decisiones curriculares:** se trata de ayudar a que los docentes lleven a cabo procesos de toma de decisiones compartidas y pertinentes, respecto a la planificación y desarrollo del currículo en la escuela.
- **Finalidad de control social:** permite intervenir a los colectivos no profesionales de la comunidad escolar en proceso de supervisión de la actividad general de la escuela, en los aspectos administrativos y docentes.
- **Finalidad de interiorización del Proyecto Educativo del Centro:** mediante el ejercicio de la participación se contribuye a conocer y asumir los valores y objetivos de la institución, a ayudar a desarrollarlos y a aumentar la motivación y el sentimiento de pertenencia de sus miembros.



Figura 20

Principios

Una participación eficaz y satisfactoria debería estar caracterizada por los principios de:

- Corresponsabilidad.
- Cooperación.
- Coordinación.
- Autoridad.
- Democracia.

Debería también hacer compatibles dos tipos de participación:

- Directa: sin intermediarios (mediante la participación del alumnado en una asamblea de aula o de los docentes en el Consejo de maestros, por ejemplo)
- Indirecta: a través de representantes, como sería el caso de los padres y madres o de los docentes presentes en comités, comisiones o grupos de trabajo.

Los niveles de participación

Los niveles de participación de los diferentes miembros de la institución pueden ser varios. Podemos identificar desde el nivel de información que sería el requisito mínimo que exige la participación, hasta el de autogestión, como expresión de la participación en un grado máximo.

Veamos los niveles a través del ejemplo de una situación escolar en la que los docentes y los padres y madres de los estudiantes están involucrados en un proceso participativo.

Si representamos estos niveles, relacionando las posibles interacciones entre los docentes de la escuela y los padres y madres de los alumnos, podemos identificar las fluctuaciones y variaciones en las áreas de intervención de cada nivel en cada caso; también sus parcelas de responsabilidad e, incluso, si se quieren, de poder.

Los padres, madres y estudiantes podrían participar en estos niveles:

- **Información** Siendo informados respecto a decisiones que ya se han tomado en la escuela, por ser competencia de los docentes.
- **Consulta no vinculante** Siendo consultados con relación a decisiones que no les competen pero de las que los docentes desean saber su opinión. Los resultados de la consulta, en este nivel, no son vinculantes para la persona u órgano que consultó y que finalmente deberá tomar decisiones.
- **Consulta vinculante** Siendo consultados, advirtiéndoles al hacerlo que los resultados de la consulta serán tenidos en cuenta e influirán decididamente en la decisión que se tome.
- **Trabajo en comisión técnica** Trabajando en una comisión técnica o grupo "ad – hoc" junto con profesores u otro personal del centro, con el fin de analizar problemas, elaborar propuestas, discutir alternativas o elaborar informes, pero sin que puedan tomar decisiones ejecutivas sobre los temas tratados.



- **Trabajo en comisión de gobierno** Como miembros de pleno derecho de un equipo, órgano o unidad que puede tomar decisiones ejecutivas que afectan a la organización o al funcionamiento de la institución.
- **Delegación** Como estamento que toma decisiones autónomamente respecto a tareas que, por delegación, le han sido traspasadas y conferidas, aunque la responsabilidad de la ejecución de esas tareas siga teniéndola el estamento docente, siguiendo con nuestro ejemplo, (la responsabilidad no se puede delegar) Sería el caso de la gestión de algunos servicios gestionados totalmente por las familias (la mejora del edificio escolar, por ejemplo) o el desarrollo de actividades extraescolares de carácter complementario o asistencial.
- **Autogestión** Como estamento que desarrolla tareas sobre las que puede tomar decisiones ejecutivas respecto a su planificación, desarrollo y control y que, además, asume también la responsabilidad que se derive de ellas. Promover actividades extraescolares que complementen y respalden la formación de los alumnos, la distribución de refrigerios escolares por parte de los padres y madres, serían ejemplos de este nivel de participación.

Desarrollar una asamblea, o editar y distribuir una circular no supone grandes esfuerzos y puede incidir en muchas personas, aunque la participación que se promueve con ello será baja. Por el contrario, cuando la participación es más profunda y relevante pero, razonablemente, involucrará cada vez a menos personas y supondrá costos más altos en términos de tiempo, de dinero o de formación.

Resulta fundamental que las personas directivas conozcan y ayuden a clarificar las parcelas de participación que asume cada estamento en cada situación escolar concreta. Definir funciones, zonas de competencia y áreas de libertad de los estamentos que intervienen contribuirá a evitar malentendidos, actuaciones contradictorias y conflictos.

El equipo directivo, es una instancia ideal para promover la participación en el Centro Escolar:

- *Por una parte, identificándose con un estilo de dirección basado en el grupo, integrador; tratando de encontrar el difícil equilibrio entre la atención a la tarea y a las personas.*
- *Por otra, sirviendo, con su ejemplo, como modelo de actuación colaborativa entre sus componentes, ante el grupo de docentes y la comunidad educativa.*

Pongo en práctica lo aprendido

- *Señale las diferencias entre el modelo democrático y el modelo formal.*
- *Resalte los principios que mueven a un centro educativo*
- *Indique cuáles son los niveles y formas de participación en el centro educativo.*
- *Recuerdo y anoto las tareas que supone la gestión administrativa.*
- *Analizo qué porcentaje de tiempo ocupo en estas tareas administrativas en relación con las tareas relativas la gestión educativa-curricular.*
- *Elabore un cuadro sinóptico sobre la Gestión Democrática y Participativa.*





Aplico lo aprendido a mi contexto educativo

- ¿Ejemplifique algunas acciones concretas que reflejen la participación de los actores educativos en su centro? Comparta los resultados con su grupo.

Los docentes	Los padres y madres de familia	Los estudiantes

Discutamos en el grupo:

- *¿Por qué se dice que el centro educativo es instrumento mediador y facilitador del servicio público educativo?*
- *Realice en su centro, una asamblea con otros docentes, con las comisiones de padres y madres y con las organizaciones estudiantiles de su centro, cuyo objetivo sea conversar sobre los aspectos más relevantes de este tipo de Gestión Escolar.*





UNIDAD IV. La Ética y los Valores.⁴

Objetivos de la Unidad

- Saber qué significa e implica la Ética en la gestión educativa.
- Comprender el papel que tienen los valores en la gestión educativa.
- Aplicar algunas estrategias para impulsar la aplicación de valores en el centro educativo.



Examino mis saberes y experiencias previas

- ¿Qué es para mí la ética en la educación?
- ¿Qué entiendo por lo que son los valores en la Educación?
- ¿En qué medida crees que en el centro educativo se cumple con los principios éticos y los valores?
- En los temas anteriores hemos tratado sobre el liderazgo y la dirección del centro educativo, ¿Por qué es importante que tratemos ahora el tema de “La Ética? Explique.
- Uno de los objetivos estratégicos de la Ética en el ámbito educativo es:

PROPICIAR ACCIONES PRÁCTICAS EN LA LABOR DOCENTE EN EL PROCESO Y CONSTRUCCIÓN DE VALORES

- ¿Está de acuerdo, por qué? Argumente su respuesta.

1. La Ética, sus orígenes y significado

Amplío mis conocimientos sobre el tema.

- En esta temática podrás comprender mejor qué es la Ética, sus orígenes, así como la importancia de los valores en el ámbito educativo.

La **ética** proviene del griego "Ethos" cuyo significado es "Costumbre". Tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana. Una doctrina ética elabora y verifica afirmaciones o

⁴ Tomado del Módulo VI “Liderazgo y Estrategias de Dirección del Centro Educativo” a cargo del Profesor Juan Álamo, correspondiente al Diplomado “Gestión de la Calidad en las Escuelas Base del MINED. 2009.



juicios. Juicio moral o declaración normativa es una afirmación que contendrá términos tales como 'malo', 'bueno', 'correcto', 'incorrecto', 'obligatorio', 'permitido', etc., referido a una acción o decisión. Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones. De este modo, se están estableciendo juicios morales cuando, por ejemplo, se dice: "Ese político es corrupto", "Ese hombre es impresentable", "Su presencia es loable", etc. La ética estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.

El Ministerio de Educación, considerando que la Educación en Ética y Valores, es fundamental para el desarrollo del ser humano y de carácter imprescindible en el proceso educativo, presenta y desarrolla la **“ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN ÉTICA, DESARROLLO HUMANO Y VALORES A DOCENTES Y ESTUDIANTES”**; de educación primaria y secundaria, como un Proyecto Piloto que será ejecutado por ambas partes.

El objetivo fundamental de esta estrategia es “promover los valores éticos y morales en la niñez, adolescencia y juventud nicaragüense, para contribuir la formación integral, física, moral, afectiva, ética, cívica y demás valores inherentes al ser humano.

La presente estrategia de Capacitación, orienta a docentes y estudiantes de Educación primaria y secundaria en la construcción de una sociedad mejor, debiendo ser un ejemplo de vida, tanto dentro como fuera del aula de clases, promoviendo la práctica de valores tales como: el respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad entre otros, para desarrollar las dimensiones de los educandos en el plano personal, moral y social.

Este documento contiene las siguientes unidades temáticas:

- ✓ Formación de Valores
- ✓ Ética del docente y del estudiante

2. Concepto de Valor

El valor es un bien considerado como tal por una comunidad que se manifiesta en las actitudes y los comportamientos de las personas. Algunas personas afirman que es una realidad objetiva, de naturaleza ideal, que se presenta indicando lo que debe ser como un llamado, actúa inmediatamente sobre nuestra voluntad, que se traduce en conducta.

También está la opinión que es una realidad subjetiva, que necesita una sustancia para poder existir, que no puede ser pensado en abstracto, que va unido siempre a una persona individual.

El valor favorece la calidad de la vida personal contribuyendo a la realización de la persona y de la comunidad en su conjunto.



Recapitulando

- Los valores son guías generales de conducta que se derivan de las experiencias personales y tienden a dar una dirección determinada a la vida.
- Los valores influyen decisivamente en nuestra existencia.
- Los valores son nuestra autodefinición como persona.

Los valores no “existen” con independencia unos de otros, sino en lógica subordinación, en la apreciación de la persona que los descubre, ordenándolos en una “escala interior” que va a constituirse en guía de su conducta.

La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos con la sola razón, sino con el sentimiento, las actitudes, las obras con todo nuestro ser.

La palabra valor viene del latín valor, valere (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Cuando decimos que algo tiene valor afirmamos que es bueno, digno de aprecio y estimación. En el campo de la ética y la moral, los valores son actitudes, cualidades, rasgos, principios positivos que regulan la conducta de las personas. Plantean que deben ser formados desde que el niño o la niña nace, comenzando este trabajo desde la familia, luego continuándose en la escuela y en la sociedad. Consideran que desarrollan la personalidad del hombre y la mujer. De los valores depende que llevemos una vida grata, alegre, en armonía con nosotras y nosotros mismos y con los demás, una vida que valga la pena ser vivida y en la que podamos desarrollarnos plenamente como personas.

3. Importancia de los Valores en la Vida Diaria

Los valores son los que orientan nuestra conducta, con base en ellos decidimos cómo actuar ante las diferentes situaciones que nos plantea la vida. Tienen que ver principalmente con los efectos que tiene lo que hacemos en las otras personas, en la sociedad o en nuestro medio ambiente en general.

De manera que si deseamos vivir en paz y ser felices, debemos construir entre todos una escala de valores que facilite nuestro crecimiento individual para que, a través de él, aportemos lo mejor de nosotros a una comunidad que también tendrá mucho para darnos.

Son, pues tan humanos los valores, tan necesarios, tan deseables, que lo más natural es que queramos vivirlos, hacerlos nuestros, defenderlos en donde estén en peligro o inculcarlos en donde no existan.

El mundo de los valores es amplio, complejo y en permanente transformación. En cada época aparecen nuevos valores o los viejos valores cambian de nombre. Todos somos libres, además de escoger nuestros valores y darles el orden y la importancia que consideremos correctos de acuerdo con nuestra manera de ser y de pensar. Sin embargo, hay valores que no cambian, que se conservan de generación en generación, siempre y en todas partes. Valores universales que exigiríamos a cualquier persona.



4. Origen de los Valores

4.1. La familia

La familia es la base de la sociedad que tiene dentro de sus principales funciones sociales educar y reproducir los valores conjuntamente con las instituciones educacionales.

Descubrir la raíz que hace a la familia el lugar ideal para forjar los valores, es una de las metas alcanzable y necesaria para lograr un modo de vida más humano, que posteriormente se reproducirá naturalmente a la sociedad entera.

La familia va más allá de los encuentros habituales e ineludibles, los momentos de alegría y la solución a los problemas que cotidianamente se enfrentan. El valor nace y se desarrolla cuando cada uno de los miembros asume con responsabilidad y alegrías el papel que le ha tocado desempeñar en la familia, procurando el bienestar, desarrollo y felicidad de los demás.

Es importante recalcar que los valores se viven en casa y se transmiten a los y las demás como forma natural de vida, es decir, dando ejemplo como se ha dicho anteriormente. Para esto es fundamental la acción de los padres, madres y tutores pero los pequeños y jóvenes con ese sentido común tan característico pueden dar verdaderas lecciones de cómo vivirlos en los más mínimos detalles.

Pensemos que todo nuestro alrededor cambiaría y las relaciones serían más cordiales si los seres humanos nos preocupáramos por cultivar los valores en la familia. Cada miembro, según su edad y circunstancias personales sería un verdadero ejemplo, un líder, capaz de comprender y enseñar a los y las demás la importancia y la trascendencia que tiene para sus vidas la vivencia de los valores, los buenos hábitos, virtudes y costumbres.

4.2. La Escuela

Para formar un estudiante que sea capaz de reflexionar racional y consistentemente ante el reclamo de los y las demás, de emitir juicios, de sensibilizarse con el compañero, de la tomar decisiones justas y acertadas hay que educarlo y educarla en una cultura de valores, para que pueda poner en claro el sentido de su vida, para que construya su marco referencial, más allá de lo puramente material o inmediato, y configure la naturaleza misma de su ser. En fin, para educar y formar a un estudiantado con la capacidad de situarse en una posición digna en el mundo contemporáneo.

La educación en valores tiene gran importancia porque estimula en las y los estudiantes normas de conductas positivas, les prepara para la vida futura, les facilita la integración social, les ayuda en su comportamiento social.

Solo en la actividad, es donde los sujetos de la educación pueden interiorizar las influencias educativas del significado de los valores, por medio de las relaciones interpersonales directas sujeto - sujeto, la comunicación, los hábitos, las costumbres o tradiciones en determinados tipos de actuaciones y actividades planeadas y previstas con fines educativos.



4.3. Los Medios de Comunicación

El uso que la gente hace de los medios de comunicación social puede producir efectos positivos o negativos. El impacto de la comunicación social es enorme. Por medio de ella la gente entra en contacto con otras personas y con acontecimientos, se forma sus opiniones y valores. No sólo se transmiten y reciben información e ideas a través de estos instrumentos, sino que a menudo las personas experimentan la vida misma

Los padres, madres y tutores tienen el serio deber de ayudar a sus hijos e hijas a aprender a valorar y usar los medios de comunicación, formando correctamente su conciencia y desarrollando sus facultades críticas por el bien de sus hijos e hijas, y por el suyo, los padres, madres y tutores deben aprender y poner en práctica su capacidad de discernimiento como telespectadores, oyentes y lectores, dando ejemplo en sus hogares de un uso prudente de los medios de comunicación. De acuerdo con la edad y las circunstancias, los y las niños y los y las jóvenes deberían ser introducidos en la formación respecto a los medios de comunicación, evitando el camino fácil de la pasividad carente de espíritu crítico, la presión de sus coetáneos y la explotación comercial. Puede ser útil a las familias padres, madres, tutores e hijos reunirse en grupos para estudiar y discutir los problemas y las ventajas que plantea la comunicación social.

5. Tipos de Valores

Aunque son complejos y de varias clases, todos los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida. La clasificación, más extendida es la siguiente:

Valores Éticos: Los valores éticos implican: un deber hacer.

Valores Morales: De la anterior tabla de valores, los más importantes son sin duda los valores morales, ya que estos les dan sentido y mérito a los demás. De poco sirve tener muy buena salud, ser muy creyente o muy inteligente o vivir rodeado de comodidades y objetos bellos si no se es justo, bueno, tolerante u honesto, si se es una mala persona, un elemento dañino para la sociedad, con quien la convivencia es muy difícil. La falta de valores morales en los seres humanos es un asunto lamentable y triste precisamente por eso porque los hace menos humanos.

Valores Cívicos: Libertad, Tolerancia, Patriotismo, solidaridad, igualdad, justicia, democracia, participación.

6. Características de los Valores

Independientes e inmutables: Son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, el amor.

Absolutos: Son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad.

Inagotables: No hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor. Por ejemplo, un atleta siempre se preocupa por mejorar su marca.



Objetivos: siempre será obligatorio por ser universal (para todo ser humano) y necesario para todo ser humano, por ejemplo, la sobre vivencia de la propia vida.

Subjetivos: Cuando depende de las personas que lo juzgan. Por esta razón, muchas veces creemos que los valores cambian, cuando en realidad lo que sucede es que las personas somos quienes damos mayor o menor importancia a un determinado valor.



Pongo en práctica lo aprendido

- Establezca diferencias entre la Ética y los Valores.
- Elabore un mapa conceptual que resuma y articule los tipos de valores y sus características



Aplico lo aprendido a mi contexto educativo

- Lea y analice el siguiente texto y luego intercambie impresiones con el grupo.

“Un día, Juan Guillermo va con su padre a comprar la ropa para su nuevo año escolar. El niño escoge cuatro pantalones, que son el uniforme de su colegio. Al llegar a la caja del almacén para que el papá pague la cuenta, el niño se entera de que los cuatro pantalones cuestan sólo 180 córdobas y, asombrado, le pregunta a su papá: “¿Pero como haces tú para comprar con tan poco dinero, si mi primo solamente pudo comprar uno con 1,800 córdobas? El padre responde: Porque él está pagando muy caro por la marca, pero los dos se ven igual de bien vestidos”.



Sigamos profundizando sobre el tema...

7. Algunos valores básicos en la Educación

Todos sabemos que actualmente estamos pasando por una crisis de valores morales en todos los ámbitos: personal, familiar, social y político. Determinar qué valores hay que dar a conocer, como diseñar una estrategia para su promoción, es una de las principales metas que se ha propuesto el Ministerio de Educación y la Oficina de Ética Pública.

En la política educativa del MINED, que se enfoca principalmente en la “Educación para la Vida” y el bien común, se han escogido los VALORES que vienen a llenar las más grandes demandas de la actualidad. Existen también muchos otros valores de gran importancia que en esta guía no aparecen. La razón es muy sencilla: abordar todos los valores desde una perspectiva pedagógica didáctica, es una tarea muy difícil de llevar a cabo.

Los valores se deben dar a conocer para fortalecer nuestra sociedad, que tanto afecta a las personas. Además, el conocimiento de los mismos nos permitirá practicarlos con mayor facilidad y seguridad. Así mismo, los valores abordados en la presente guía, por ser pocos nos permitirá recordarlos con mayor facilidad para posteriormente ponerlos en práctica. En otras palabras, esta primera proclama de valores del MINED no es la primera ni será la última. Existen otros valores que hay que dar a conocer pero, por razones pedagógicas–didácticas,



presentamos estos como los más representativos para llenar las necesidades de la sociedad actual en que vivimos.

Los siguientes valores que presentamos, tienen como objetivo primordial aclarar conceptualmente lo que cada uno de ellos es en el contexto cultural de nuestra sociedad.

El Patriotismo: Amar a la Patria de todo corazón y procurar enaltecer su cultura y su historia, con actos de civismo, de participación, de convivencia y de ciudadanía. El patriotismo se enseña infundiendo un recto amor a la patria, valorando su cultura, su historia y trabajando para que ésta progrese. Entre los valores que refuerzan el patriotismo están: el civismo, la solidaridad, la participación, la amistad, el espíritu de servicio y un nacionalismo auténtico que lleva a amar todo lo de la propia patria sin menoscabo del respeto por los demás países.

La Honestidad: Tiene sus raíces y fundamentos en la rectitud e integridad de la persona. Y la persona como un todo, conserva y desarrolla su dignidad cuando es honesta en lo que “es”, dice y hace con su vida.

La honestidad no es otra cosa que el recordarnos que existen ciertas reglas o normas morales que no podemos infringir sin esperar a cambio sus consecuencias.

La honestidad y el trabajo, por esto mismo, irán siempre unidos, porque a la postre, tanto el uno como el otro se necesitan y se complementan. El ser humano se auto-realiza por medio del trabajo, a la vez que produce; por el otro lado, la honestidad, además de preservar la integridad de la persona, favorece, de una u otra manera el desarrollo tanto material como espiritual. La honestidad además forja una buena reputación y de confianza para cualquier tipo de relación.

La Responsabilidad: Como la misma palabra lo sugiere, significa dar respuestas concretas a nuestras maneras de conducirnos en la vida.

La Responsabilidad personal comienza cuando unimos nuestras vidas y conducta con nuestra conciencia o conocimiento de lo que debemos hacer para mejorar nuestra existencia. La práctica del bien además de ser un deber, es una responsabilidad de todos, comienza el reconociendo las limitaciones y debilidades que cada uno tiene en sí mismo la responsabilidad en este caso mirará hacia la búsqueda del conocimiento, la disciplina y la constancia en el buen vivir.

La responsabilidad social que tenemos con respecto a nuestra nación debe de estar revestida e impregnada por este principio una conciencia social nunca debe de estar desvinculada de una conciencia personal. Ambas se implican y ambas deben ir siempre relacionadas, no para contrariarse, sino para apoyarse y enriquecerse mutuamente.

El Orden: El valor del orden tiene una enorme importancia para la vida. Implica un reconocimiento previo de las cosas que debemos desear para nuestras vidas, priorizando unas con respecto a las otras. Es decir, que antes de decidirnos por actuar de una determinada manera, debemos conocer con anterioridad lo que es mejor de una forma jerarquizada.



El valor del orden debe ir acompañado de ciertas virtudes: la disciplina, la constancia y la perseverancia. Si somos ordenados en las pequeñas cosas cada día, mantendremos alrededor nuestro, un ambiente sano y motivador. Además nos llena de mucha seguridad cuando se presentan las grandes decisiones que muchas veces nos vemos obligados a tomar ante las dificultades y complejidades de la vida.

Ordenar significa tener un dominio total sobre nuestras vidas y nuestras cosas. Un esfuerzo constante y permanente por tener cada cosa puesta en su lugar, nos garantizará el progreso y crecimiento tanto personal como profesional.

El Rol del docente en la formación de valores

Haciendo énfasis que además de ser en la familia donde se forman los valores, es también fundamental importante el papel de la escuela, en donde profesores, y toda la comunidad educativa con la cual interactúa el niño y la niña, él y la joven diariamente, transfieren algunos valores diferentes a la persona. En esta etapa, uno de los protagonistas principales, en cuanto a transmisión de valores se refiere, al **docente**, quien con su ejemplo y forma de actuar enseña, ilustra, por ello el o la docente deberá estar muy atento a sus actitudes, palabras, gestos y tratar de que éstos sólo transmitan valores positivos, tales como: **respeto, unión, honestidad, tolerancia, solidaridad, sin incongruencias entre el decir y el hacer**. Ofrecer a sus educandos una atmósfera de confianza y no olvidar que en los nuevos enfoques de la orientación educativa, el docente, con su formación actual puede y debe poner en práctica la atención de sus estudiantes en forma integral. Debido a que los valores son modificables e imprescindibles y que cada persona los crea, el principal papel del educador o educadora es el de ayudar a sus estudiantes en dicho proceso de creación o de modificación de esos valores si ya los tuviese y no fuesen los adecuados. Para ello el docente debe:

- Impulsar los valores como base de todas las asignaturas académicas, los cuales, faciliten a las o los estudiantes a asumir conductas responsables.
- Promocionar actividades de convivencia entre padres-estudiante
- En las actividades académicas diarias estimular y desarrollar actitudes de análisis, meditación y conclusión.
- Apoyar e impulsar la comunicación padres- madres –hijos- hijas, a través de actividades sencillas.
- Promover dentro de la educación formal el desarrollo integral del estudiantado, desde una perspectiva fundamental: la de formarse como personas **éticas, libres y responsables**.
- Fomentando el equilibrio entre los contenidos académicos y la enseñanza en valores que favorezca el desarrollo integral del educando.
- Inspirar al estudiante en la escogencia de sus valores personales y a conocer métodos prácticos para desarrollarlos y profundizar en ellos.
- Contrarrestar la influencia negativa, en cuanto a enseñanza de valores equívocos, que en su mayoría transmiten algunos medios de comunicación, el maestro o la maestra deberá desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes, **ayudándoles a que sean personas conscientes y reflexivas en la adquisición de sus propios razonamientos y conclusiones**.



Al recapitular: aunque los valores son inherentes a la persona y cada quien establece su escala de valores, también es cierto que éstos son contenidos que se deben transmitir como contenidos de enseñanza-aprendizaje en la escuela, significa que se pueden enseñar y aprender, no sólo como una dimensión de aprendizaje que se debe tener en cuenta en el proceso educativo, sino como uno de los factores básicos en la calidad de la educación. En esta experiencia educativa la figura y el rol del maestro o la maestra son la base fundamental como orientador del alumnado hacia la consolidación de los objetivos propuestos, para el logro supremo de ir transformando al mundo que vivimos en algo especial y hermoso.

8. Pedagogía de los valores

Instaurar en nuestra sociedad una Pedagogía de los valores es educar al hombre y la mujer para que se orienten por el valor real de las cosas, en una pedagogía de encuentro entre todos los que creen que la vida tiene un sentido, los que reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

El mundo de los valores puede servir de guía a la humanidad en sus aspiraciones de paz y fraternidad, por la misma razón deben servir de guía al individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento. En este caso, la acción educativa debe orientar sus objetivos en la ayuda al educando para que aprenda a guiarse libre y razonablemente por una escala de valores con la mediación de su conciencia como norma máxima del obrar.

Dicho de otra manera, educar en los valores es lo mismo que educar moralmente, o simplemente educar, porque son los valores los que enseñan al individuo a comportarse como hombre; detrás de cada decisión, de cada conducta, apoyándola y orientándola, se halla presente en el interior de cada ser humano la convicción de que algo importa o no importa, vale o no vale. A esta realidad interior, previa a cada acto cotidiano, insignificante o meritorio, la llamamos actitud, creencia, ¡valor! El valor, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos. Pero estas convicciones o creencias se organizan en nuestro psiquismo en forma de escalas de preferencia (escalas de valores). La escala de valores de cada persona será la que determine sus pensamientos y su conducta.

9. ¿Cómo construir valores en los Centros Educativos?

En relación con los valores más importantes es la vivencia práctica de éstos. Más que los valores que se difunden en plegables folletos a los educadores les toca afrontar la difícil tarea de proponer estrategias que permitan a las y los educandos vivir valores específicos y no se queden en una teoría. Esto lo que llamamos la “construcción” o el “desarrollo” de valores.

A continuación, vamos a indicar unos pasos o aspectos de este proceso para poder desarrollarlo en los centros educativos. Este proceso se puede dar a conocer en reuniones que no sólo incluyan a los directivos de la institución y a sus profesores sino también a los padres de familia. Asimismo, el proceso debe tener como objetivo principal fortalecer los valores que la institución haya definido como prioritarios, para inculcarlos en cada uno de los integrantes de la comunidad escolar. Los pasos aquí señalados son una orientación general, que deberá



concretarse en planes de acción para cada área y para cada nivel de la enseñanza del Centro Educativo.

9.1. Primer Paso: Proceso de Interiorización.

Los valores sólo cobran vida por medio de las personas que los viven: el valor que pretendemos inculcar y que nos interesa construir es aquél que se incorpora a la vida a través de los hábitos.

El valor determina la conducta humana, ayuda a configurarla y a transformarla en la medida en que se vive. Cuando muchas personas comparten la vivencia de un valor, se puede decir que éste es vivido socialmente, pero su esencia está en la práctica individual de los mismos.

La virtud es la vivencia cotidiana del valor. Y el objetivo de una educación en valores es que los estudiantes incorporen esos valores como hábitos estables, que los vivan como virtudes, o sea, como prácticas espontáneas.

9.2. Segundo Paso: Proyecto y Práctica Interpersonales

La idea esencial es tener plena conciencia que practicar los valores es un asunto personal e intransferible, pues nadie los puede vivir por mí. Éstos requieren el ejercicio individual y el compromiso específico de cada uno. Vivirlos en todos y cada uno de los ámbitos en los que me desenvuelvo es la única manera de que exista coherencia en mi conducta. Por ejemplo, no se puede ser sincero en el centro educativo y, al mismo tiempo, no serlo en la familia.

La construcción de valores se fundamenta en la conducta de las personas, que son las primeras beneficiadas y las únicas responsables de que los valores operen efectivamente. Por eso, hay que empezar por uno mismo: conocimiento, conciencia, decisión, acción, hábito, propósito, constancia y diligencia para mantener el propósito a lo largo del tiempo, comprobando los resultados en la conducta y en la percepción que los demás tienen de ella.

Si alguien tiene los medios y la oportunidad para ver cómo se viven los valores es el docente, por la cantidad de horas en las que convive con los estudiantes. Y puede ocurrir que éste cumpla muy bien su tarea en cuanto a la transmisión de conocimientos, pero si no es igual en relación a la formación integral de los estudiantes, no los hará capaces de afrontar con éxito su proyecto de vida.

Precisamente, procurar que ellos elaboren su propio proyecto de vida, por el que van a impulsar la vivencia de los valores, es un modo de lograr que los practiquen.

9.3. Tercer Paso: Aprendizaje permanente

El desarrollo de valores es una de las más ambiciosas del aprendizaje, es por que acompaña los grandes temas que preocupan a la familia, la educación y la sociedad. El medio educativo es, esencialmente, un espacio de enseñanza y aprendizaje, pero corre el riesgo de caer en tareas rutinarias. Para contrarrestarlo, el uso de la metodología de equipos de trabajos de asesorías, aportan su propio fondo de conocimientos y de experiencia.

Creencias del estilo de Yo hago lo que está mandado y me despreocupo de los demás o Yo siempre he hecho las cosas de la misma manera y yo no veo por qué innovar ahora, son



costumbres que sirven de freno para no crear y no tener espíritu de iniciativa. Estas falsas creencias se convierten en normas frías, sin vida, que constituyen una evasión del valor o una justificación de la ausencia de virtudes en las personas. El primer paso para dejarlas a un lado resulta de un cambio de actitud, del afán de aprender que me obliga a salirme de los conocimientos repetitivos y de los antivalores como la desmotivación y la insatisfacción.

9.3.1. Aprendizaje de valores a través de líderes.

Otro de los medios para construir valores es el adiestramiento de “líderes multiplicadores o constructores de valores” que dirijan su acción a núcleos pequeños, dentro de los cuales también surjan otros líderes que prolonguen el proceso hasta llegar a todos los niveles.

El papel del liderazgo en este proceso, tanto en el ámbito directivo como en el de las y los docentes y estudiantes que son multiplicadores de valores, pues actúa como legitimador del proceso. El liderazgo ayuda a consolidar la cultura haciendo que los valores revelen la coherencia entre lo que se quiere ser y lo que realmente se hace para lograrlo, de modo que se fortalezca el compromiso y el sentido de pertenencia, como un estilo de vida que va penetrando poco a poco en el modo de pensar y de actuar de todos los involucrados.

9.4. Cuarto Paso: Crear una cultura en Centro de Vivencias de los Valores.

Base de una cultura de cambio y cambio de cultura.

El cambio verdadero implica todo un rediseño: nuevas estructuras administrativas y técnicas, procesos, estrategias y, sobre todo, un nuevo modo de ver la organización y su entorno, basado en los valores humanos.

La palabra cultura comparte su origen con la palabra cultivo, es decir, limpiar la tierra, arar y sembrar. Las escuelas, hasta hace unos 30 o 40 años, pensaban muy poco en el desarrollo del talento humano y mucho menos en su proyección social. Lo que no ocurría con la educación, que siempre ha buscado cohesionar mejor su cultura, su visión de la persona, del trabajo docente y de la formación de los y las estudiantes.

Desarrollar el capital intelectual.

En las personas y en las organizaciones existe un capital que no figura en los libros y que no es fácil de cuantificar porque es inmaterial o intangible. Ese capital se refiere a lo que cada uno sabe de su vida, su experiencia profesional, su inteligencia, sus sentimientos, sus emociones, sus relaciones, etc. Se da prioridad al conocimiento y al aprendizaje permanente, en una doble dirección: afán de aprender y afán de enseñar, sin los valores, el capital intelectual quedaría reducido a unas cuantas habilidades o a un saber hacer cosas rutinariamente. Por eso es tan importante trabajar por ellos, construirlos, aprender a vivirlos y procurar incorporarlos a la vida. Cuando hacemos mejor las cosas sabemos cómo hacerlas de una manera más eficaz, nos especializamos, seguimos creciendo interiormente, nos hacemos más maduros y si vivimos los valores, se incrementará nuestro capital humano.

Aumento del rendimiento como fruto de la práctica constante de valores.

Convertir los valores en una ventaja exige aprovechar al máximo la inteligencia (tanto racional como emocional) de todos los integrantes de una institución escolar. La visión y los valores es



un motor de progreso que impulsa un mayor rendimiento académico y formativo, una mayor calidad de vida, unas mejoras relaciones sociales y mayor eficiencia y efectividad en el manejo del tiempo y en la comunicación, por lo que todos dispondrán de más tiempo para la creatividad y el análisis; lo mismo sucede con los docentes en relación con los estudiantes, si les enseñan a pensar por sí mismos, a interesarse por la ciencia, a ser creativos.

No existe una única manera correcta de hacer las cosas. La gente con los valores como la iniciativa, la innovación, la inquietud y la audacia no se contenta con la rutina de siempre y se las ingenia para aprender más, para enseñar mejor, para servir con calidad.

Motivación.

La motivación es definitiva para crear y renovar una cultura que tenga como base los valores, porque lleva a mejorar el sentido del trabajo, a comprender el significado de la tarea dentro del conjunto del que hace parte, a realizarnos como persona haciendo algo que se proyecte a los demás. La persona motivada no sólo hace lo que le toca, sino todo lo necesario para que la organización progrese.

Hay valores que refuerzan las motivaciones extrínsecas, a mi trabajo; otros tiene que ver con los motivos internos, o intrínsecos y otros, distintos a los anteriores, que trascienden, pues tienen que ver con lo que proyectamos en los demás. Los valores, pues, amplían nuestras expectativas y nos llevan a trabajar más allá del cumplimiento de nuestra tarea.

Se convierten en fuente de vida y de creación de futuro. Nos ayudan a expandirnos, a superar las situaciones difíciles. Si en la institución escolar existe una política permanente de promoverlos, de forma multiplicadores de valores que articulen las diferentes áreas, éstos serán accesibles a todos y podrán arraigarse en todos.

El Docente

La Ética del docente se refleja en su pensamiento, acciones y actitudes hacia sus semejantes; su compromiso es grande, pero gracias a su conocimiento y experiencia, sus esfuerzos se verán compensados en la formación de buenos ciudadanos para la comunidad, donde está ubicado el Centro Escolar que dirige.

Es importante que los docentes tomemos en cuenta las siguientes recomendaciones y nuestras propias experiencias.

- ◆ **Hable del porqué los valores tales como:** La Honradez, independencia, y la responsabilidad, son importantes, y de cómo la niñez, la adolescencia y la juventud con la ayuda de esos valores, pueden tomar buenas y acertadas decisiones.
- ◆ **Reconozca cómo sus acciones afectan el desarrollo de los valores de la niñez, la adolescencia y la juventud.** Muchas veces, los niños, las niñas copian el comportamiento de sus padres, madres o profesores. Los niños y las niñas de padres que fuman, por ejemplo, tienen mayor probabilidad de ser fumadores o fumadoras.
- ◆ **Considere los conflictos que puedan implicar sus palabras y sus acciones.** Recuerde que los niños/as son rápidos para detectar cuando se envían señales a través de sus actos.



- ◆ **Cerciórese de que sus estudiantes entiendan los valores de la familia:** Los docentes asumen, a veces equivocadamente, que los niños/as tienen valores "absorbidos", cuando en realidad pueden estar confusos si nunca fueron discutidos. Usted puede probar la comprensión del estudiante discutiendo algunas situaciones comunes. Por ejemplo: Pregúntele que haría si ve que a una persona enfrente de él o ella se le cae una moneda, por ejemplo. ¿Cuál será la acción correcta de acuerdo a los valores aprendidos?



Pongo en práctica lo aprendido.

- *Resuma cuáles son los pasos pedagógicos para educar en valores. Revíselos y discuta si Ud., en su experiencia, considera que habría otros pasos más efectivos.*
- *Discuta cuáles deben ser las estrategias que debe aplicar el docente para enseñar valores y cuáles deberán ser sus actitudes para lograrlo de forma efectiva.*



Aplico lo aprendido a mi contexto educativo.

- *Explique cómo por medio del ejemplo, el personal docente y administrativo de su institución puede fomentar valores en las y los estudiantes.*
- *De acuerdo con la problemática en su comunidad y su propio criterio, seleccione el o los problemas sociales más graves y proponga posibles soluciones.*
- *Resuelva este dilema moral que plantea el siguiente conflicto.*

María ha llevado a la escuela muchas postales de diferentes lugares. Se las ha enseñado a Juan. Juan le dice que si no le regala algunas no será su amigo.

¿Qué debería hacer María?, ¿Por qué?

¿Está bien lo que le pide Juan?

¿Es necesario hacer regalos a los amigos y amigas?, ¿Por qué?

¿Te pasó algo parecido? ¿Qué hiciste?

- *Analice y resuelva el siguiente caso*

Pedro acaba de entrar en el curso. Tiene un defecto al caminar y las niñas y los niños se burlan de él. José se sienta a su lado y se hacen bastante amigos. La semana próxima es el cumpleaños de José, José quisiera invitar a Pedro, pero tiene miedo de la reacción de los demás niños y niñas. ¿Qué debería hacer José? ¿Por qué?

- *Si su centro es religioso, ¿Qué otros valores, más específicamente religiosos, está aplicando su centro?*





10. El Árbol de la Vida

Continuemos ampliando el tema

- A continuación es oportuno agregar una teoría moral muy fácil de recordar y de aplicar a la vida de todos los días. Nos referimos a la metáfora del “Árbol de la Vida” que a continuación se describe. Ella te ayudará a explicar con mayor facilidad en centro educativo esta temática.

10.1. Comparación con el Árbol de la Vida

La moral se compara con un árbol. Este árbol extiende sus raíces y sus ramas en el jardín de las ambigüedades y de la incomodidad, de vacilaciones y de los remordimientos, de las incertidumbres y de las tensiones de la “libertad” humana.

¿Qué enseñanzas podemos alcanzar por medio de este árbol? Que la “vida” es como un árbol.

10.2. La estructura de un árbol y una vida moral.

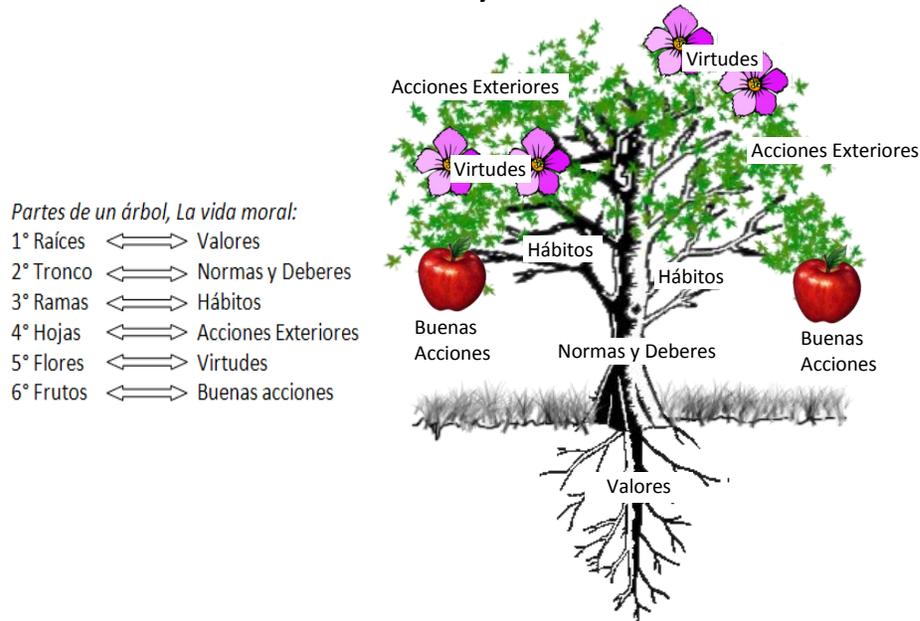


Figura 21

10.3. Significado de cada una de las partes del árbol.

1° Los Valores (Raíz): Los valores representados por la raíz del árbol, son el fundamento de toda nuestra conducta y comportamiento de nuestra vida. Sin ellos, todo árbol se seca. Los valores, pues, son el sustento del árbol de la vida moral.

La vida moral invita a un caminar paciente en el corazón de la imperfección. Lo que significa que es posible, a pesar de nuestros defectos y limitaciones, alcanzar poco a poco una calidad de vida moral aceptable.



2° Las Normas (Tronco): La vida humana no se puede vivir sin reglas o pautas de comportamiento, existen ciertas normas morales que nos ayudan a vivir una vida más plena y más intensa desde el punto de vista moral.

El tronco representa además, las cualidades de la “solidez”, “simplicidad” y “rectitud” ante la vida. “Las reglas morales -dice Jean Declos- “son herramientas que permiten la realización de un valor, de un absoluto, en la ambigüedad de una situación concreta” (JD “Una moral para la Vida pg.33).

“El árbol de la moral lanza su sólido tronco hacia la realización de buenas acciones. Apoya su fuerza en la afirmación rigurosa de los derechos fundamentales. Empuja su fuerza en un terreno rico con las más nobles ambiciones de la humanidad: el desarrollo de cada persona y el advenimiento de la fraternidad universal (J. Declos).

3° Los Hábitos (Ramas): Todos los seres humanos tenemos hábitos o costumbres. Estos pueden ser buenos o malos. Buenos si nos ayudan a desarrollar nuestra personalidad moral; malos si nos impiden desarrollarla. A su vez, estas ramas están llenas de hojas, que son las distintas actividades que realizamos durante todo el día sin que tengan éstas ninguna connotación moral. Los hábitos malos, como ramas secas, son los “vicios”; los hábitos buenos, nos predisponen a ejercitar “virtudes”. Además, las buenas costumbres son fundamento de las buenas inteligencias. Tienden a producir muchos frutos buenos en la vida porque cuentan con la savia que sale del tronco y éste, de la raíz de los “valores” de la persona.

4° Las acciones externas (las hojas): Desde el punto de vista de la Persona, la moral considera “el actuar y el no hacer como algo bueno o malo. Al actuar moralmente, hacemos más que realizar una acción observable exteriormente nos modificamos a nosotros/as mismos/as usando nuestra propia libertad. “La acción moral compromete en el hecho a toda la persona”.

5° Las Virtudes: ¿Cuál es la diferencia entre los valores y las virtudes? en la estructura del árbol, los valores están ubicados en la raíz; en cambio, las virtudes las representan las flores. En primer lugar, podemos decir que las virtudes son valores, pero no al revés, es decir, que los valores no son virtudes.

Los valores no son virtudes porque no implican su realización en la conducta o comportamiento humano. Aunque seducen, motivan y hasta guían la vía de las personas, los valores se pueden convertir en virtudes solamente cuando se viven y se encarnan en la práctica cotidiana.

Las virtudes, en cambio, son valores porque tienen siempre apreciación afectiva y estimativa del común de la gente. No son guías como los valores, son su realización en calidad de buenas costumbres adquiridas por la constancia y la perseverancia.

6° Las buenas acciones (el fruto): Ha dicho un sabio Maestro que “todo árbol que no da buen fruto” puede ser considerado como malo y digno del fuego.

Hacer el bien en esta vida no es fácil. Se requiere, en primer lugar, tener unos buenos fundamentos; en segundo lugar, una fuerte convicción de que es más poderoso el bien que el



mal; en tercer lugar, estar conscientes de que nada se consigue sin disciplina, orden y rectitud, y, en cuarto lugar, que para llegar a alcanzar una vida plena, es necesario respetar las normas y cumplir con nuestros más fundamentales deberes.

Hacer una acción buena de vez en cuando, no es nada difícil. Pero, acostumbrarse a actuar correctamente y hacer de esto una costumbre (virtud), esto es lo que nos garantizará que la justicia y la bondad estarán siempre de nuestra parte.

“Produce flores para producir buenos frutos”.



Pongo en práctica lo aprendido

- Haga un esquema que resuma la metáfora de los valores.
- Discuta hasta qué punto la metáfora te puede ayudar o no. Podrías mejorar aún más la metáfora.



Aplico lo aprendido a mi contexto educativo.

- *Prepara una charla para la comunidad educativa utilizando la información del **ÁRBOL DE LA VIDA** o bien mejorando esta metáfora con nuevos elementos creativos de su autoría. Realízela como un conversatorio con ellos, que permita sacar conclusiones consensuadas que puedan ser escritos en carteles que colocaremos en los lugares más visibles de la escuela.*





ANEXOS: Lecturas Complementarias Relativas al Tema.

Objetivos de la Unidad

- Ampliar conocimientos y experiencias sobre gestión del centro educativo.
- Interrelacionar los conocimientos de las unidades precedentes con los contenidos complementarios de los artículos que se exponen.

1- EL CENTRO EDUCATIVO, FUENTE DE CAMBIO E INNOVACIÓN

Rafael Lucio Gil Ph. D. IDEUCA

La educación del país posee un potencial y capacidad de cambio que debe ser capaz de desplegar. La comunidad educativa es, en sí misma, la principal célula de cambio, siempre que todos sus integrantes, engranajes y propósitos estén articulados, intercomunicados y asistidos por la firme voluntad de actuar como un solo cuerpo, unidos en su diversidad.

Siempre se ha creído y actuado en el sentido que los cambios no son posibles si no son impuestos, exigidos y dirigidos desde el nivel más alto de autoridad, y así se ha actuado a lo largo de muchas décadas. No obstante, al alzar una mirada rápida a nuestra historia, los resultados de tales exigencias orientadas desde la cumbre del poder, han sido exiguos.

La actuación frecuente de los tomadores de decisiones suele partir de una perspectiva simplista, antojadiza, más guiada por *fuerzas exógenas* y corrientes de modas que campean en la Región, que por auténticas *razones endógenas* y análisis de la realidad educativa del país, contando con los requerimientos del personal docente que, durante muchos años ha atesorado amplia y rica experiencia educativa, con numerosos aportes, innovaciones y propuestas que quisiera desplegar, y debieran ser tomados en cuenta. Investigaciones recientes realizadas por el IDEUCA, que se propusieron rescatar las percepciones de los maestros y las maestras en torno a los frecuentes y numerosos cambios a los que se han visto sometidos, así lo confirman. Afirman, entre otras cosas, que no participan de los cambios, ya que son importados, no se ajustan a la realidad del país, son muy frecuentes y no tienen tiempo para comprenderlos ni asentarlos. En resumen, cambios para no cambiar.

Cuando las iniciativas de políticas educativas, que implican cambios fundamentales, surgen de una élite tecnocrática, desconectada de la realidad multiforme y variada de la educación del país, son caprichosas y antojadizas y difícilmente son asumidas por quienes las deben concretar en los centros educativos. Esta manera impositiva y autoritaria de actuar ha sido una constante



histórica, y posee, en sus entrañas, la convicción de que el centro educativo no posee potencial ni capacidad de cambio, por lo que es imperativo que desde fuera, desde la administración central del sistema, se inyecte al centro educativo el potencial y la fuerza que no tienen.

Este camino equívoco y arrogante ha subyugado y negado el auténtico potencial de cambio del centro educativo, provocando frustración y pérdida de autoestima en directores, docentes, alumnos y padres de familia. Lo peor de este esquema de pensamiento, profundamente anidado en las conciencias de autoridades, es que también se ha incrustado en la comunidad educativa, llegando ésta a creer que sólo será capaz de realizar cambios, en tanto provengan, sean orientados y dirigidos desde el nivel central. El centro educativo ha alcanzado la "incapacidad aprendida", permaneciendo, aún, incrédulo de su potencial y capacidad de cambio e innovación. Esto explica que actúe esperando que todo se le oriente, enterrando iniciativa y capacidad de innovación, y atemorizado y miedoso de dar cauce abierto a su creatividad e iniciativa.

En diferentes experiencias de formación desarrolladas por el IDEUCA, al introducir en todos sus cursos de dirigentes y personal docente de entidades públicas, privadas y subvencionadas, la Investigación Acción, ha puesto a prueba la hipótesis de que es en el centro educativo en que reside el auténtico potencial, capacidad y fuerza para asumir decisiones de cambio e innovación, siempre que las mismas sean producto de procesos profundos de reflexión crítica y científica, de inteligencia colectiva y debate compartido por todos los actores de la comunidad educativa. Un ejemplo de ello lo constituyen los mil consejeros y consejeras que están concluyendo un curso de Diplomado, solicitado por la Dirección de Consejería Escolar del MINED, apoyado por el UNFPA, activado por el Consorcio de las Universidades UNAN León, UCA, BICU y URACCAN y coordinado por el IDEUCA.

Todos los participantes han realizado un ejercicio de Investigación Acción, focalizándose en el principal problema de la Consejería Escolar de su centro, desde la mirada como consejeros. A partir del conocimiento profundo de su realidad y del diagnóstico de sus concepciones y prácticas en el centro educativo, plantean planes de acción en los que se comprometen, como actores dinamizadores de cambios profundos, aunando su compromiso al del resto de miembros de la comunidad educativa. Permitir que tales iniciativas logren levantar el vuelo es una responsabilidad y obligación del MINED, y demanda que Delegados y Directores de centros se inserten apoyando tales compromisos, para que estos penetren y fecunden los centros educativos. Es necesario, así mismo, que tales iniciativas avancen como auténticos tsunamis a otros centros cercanos, lográndose conformar la marea transformadora de la educación del país en la perspectiva de mejorar su calidad.

Es en la firme conciencia que posean los actores de la comunidad educativa como un todo, de que la capacidad de cambiar en sus centros reside en ellos, que será posible una reforma educativa auténtica, legítima y autosostenible. El papel de los dirigentes es ser inspiradores, alentadores, motivadores, facilitadores y dinamizadores de tales capacidades. Tal actitud no es fácil, pues requiere transitar de una visión del cargo como poder, al cargo como oportunidad de servir.

10 de diciembre 2010



2- LA LÓGICA DE LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

Juan B. Arrién, Ph.D. /IDEUCA

Dentro de los movimientos renovadores en la educación, la planificación educativa ha experimentado cambios sustanciales en su concepción, metodología, instrumentación y aplicación.

Uno de los cambios más recientes y trascendentales en la planificación educativa (cambio que está íntimamente vinculado a la onda expansiva de la democratización social y política que se extiende por toda América Latina) ha sido el surgimiento de formas muy ricas de planificación participativa, la integración, junto con los planificadores, de agentes colectivos y el mismo pueblo; han surgido así formas muy ricas de planificación participativa.

La participación en la planificación educativa, debido a la naturaleza e influencia de ésta en todo el proceso educativo, hace que la participación de la comunidad educativa se vaya generalizando en otras áreas y aspectos, tanto pedagógicos como de gestión del sistema educativo.

De esta manera, se aprovecha la energía social de la comunidad en la tarea educativa; pasa de ser consumidora de educación a productora de educación. El pueblo tiene derecho a analizar y contar con opinión propia en lo que se refiere a la educación, y es necesario incentivar su obligación de participar más directamente en el proceso educativo.

Si bien es cierto que tradicionalmente se ha delegado en el sistema educativo ese derecho y esa obligación, esto se debe a que con frecuencia consideramos al pueblo ignorante, incapaz e inmaduro para participar en las decisiones de sus problemas vitales. La educación es uno de esos problemas vitales.

La participación de la comunidad en la planificación educativa ha centrado su interés en impulsar todos aquellos elementos que se relacionan directamente con la calidad de la educación. La comunidad no sólo demanda educación; demanda cada vez con mayor insistencia una educación de calidad.

Muchos procesos técnicos, entre los cuales se incluye la planificación educativa, en realidad no son técnicos en todos y cada uno de los momentos y detalles que conforman ese proceso. En todo proceso técnico existen espacios y componentes en los cuales lo técnico debe estar acompañado de opiniones, experiencias y aportes que se proporcionen un sentido más vital a lo estrictamente técnico.

El pueblo representado en la comunidad educativa (autoridades educativas, padres de familia, maestros, alumnos, organizaciones de base, asociaciones gremiales, sociales, políticas, etc.) ha demostrado la capacidad de participar activa y eficientemente en la formulación de políticas educativas; en la definición de objetivos, metas, estrategias, en la elaboración del presupuesto y en la utilización de mecanismos para coordinar la ejecución de los planes y evaluar los avances y problemas educativos.



El pueblo no se siente ajeno a estos procesos técnicos cuando se le abren las puertas de la participación y se crean las condiciones para que lo haga.

Además una participación más directa de la comunidad educativa en la gestión educativa contagia a ésta de mayor rigor administrativo, lo cual implica mejor racionalización de los recursos, ahorro económico, más eficiencia y mejor calidad de los procesos y productos educativos.

Dentro de la connotación política que tiene la acción de planificar, por su relación directa con la toma de decisiones, la planificación participativa se convierte en un ejercicio en el cual la toma de decisiones fluye a través de un proceso más rico, más profundo y englobante; se crean climas y corrientes de decisión que alimentan y maduran las decisiones claves entorno de los aspectos educativos, de interés vital para la población.

En el proceso de planificación participativa de la educación se genera un interesante flujo de comunicación entre las bases decisorias y los niveles de decisión; se enriquece de esta forma el proceso de toma de decisiones y se hace del método social una práctica natural que une a los dirigentes con las bases y acerca al pueblo a los niveles de decisión, como parte importante de su participación en la vida del país. De ese modo, en la planificación participativa de la educación se activa y desarrolla la democracia participativa que, en consecuencia, se concreta también en nuevos métodos de dirección y organización del trabajo.

De esa manera, la participación popular cada vez más generalizada en la diversidad de aspectos que conforman el proceso educativo, integra a las bases en la toma de decisiones, cuyo ámbito abarca tanto lo administrativo como lo técnico-pedagógico. Esta es la lógica del Plan Decenal de Educación en marcha que impulsa nuestro Gobierno a través del Ministerio de Educación.

19-febrero 2010



3- RESIGNIFICAR EL CENTRO EDUCATIVO ES VITALIZAR LA EDUCACIÓN

*Rafael Lucio Gil Ph. D.
Ideuca*

La Educación Básica y Media del país adquiere concreción, sentido, en el centro educativo. Son los núcleos educativos, sus escuelas base y vecinas, que patentizan esta vitalidad. En ellos la política educativa cobra vida, remontando los niveles burocráticos. La complejidad del centro educativo es evidente. La reforma educativa debe aspirar a hacerse realidad en la escuela misma, pero tiene como eslabón perdido al propio centro. Así, la reforma se desvanece y pierde sentido, al no lograr conectar sanamente con las necesidades que marcan el ritmo de la escuela. En suma, la vida de la educación se deteriora sensiblemente, cuando la vida del centro se desvanece, cosificado y encerrado en su cotidianeidad. El centro es la célula fundamental en la que se deben producir los cambios y las intencionalidades de política educativa.

Suele suceder que gran parte de los recursos, esfuerzos y medios que requiere el centro educativo para hacer realidad los intereses de la reforma, se pierden en caminos tortuosos y burocráticos y en estructuras centrales o intermedias, cuya gestión deficitaria y hasta contradictoria con las políticas educativas, obstaculiza la corriente educativa que debe fluir con agilidad en los vasos comunicantes que conectan al aparato educativo.

El centro educativo logra avanzar en su proceso de cambio, en tanto conjuga dos dimensiones complementarias: Una interna, capaz de amasar las fuerzas e intereses de la comunidad educativa, y otra externa, que lo liga a las estructuras intermedias y superiores. Estos dos afluentes deben funcionar como vasos comunicantes, de modo tal que, tanto la escuela reciba aliento y sustento de las estructuras superiores, como también éstas se alimenten de las iniciativas y vida de los centros. Cuando el flujo sólo circula en una dirección, desde las estructuras superiores, la escuela se vuelve inerte, correa de transmisión y obediencia ciega, simple receptora de orientaciones, en fin, sin identidad ni posibilidad de incorporar conscientemente los cambios ni de producir iniciativas ni innovación, perdiendo la oportunidad de los cambios sean fecundos y eficaces.

Los roles del centro educativo deben sufrir cambios radicales. Por el momento, éstos son más receptores de la política educativa que generadores de sabia rejuvenecedora para el aparato educativo. Los nuevos roles, enunciados algunos de ellos en los Modelos Educativos de Calidad y Equidad, apenas se repiten como lemas no interiorizados ni puestos en acción. Los Talleres de Evaluación, Planificación y Capacitación Educativa, TEPCE, quieren y pueden llegar a ser un espacio de dinamización para articular estos cambios en los núcleos educativos. No obstante, aún se requiere que éstos interpreten correctamente su identidad originaria. La corriente dinamizadora interna que debe correr por las arterias que unen a los núcleos con sus escuelas base y escuelas vecinas, aún es casi inexistente. Los espacios, arterias y venas de comunicación se están construyendo, pero aún por ellos no circulan procesos de calidad educativa. Apenas configuran una estructura que podría facilitar el desplazamiento de corrientes de calidad. Les hace falta el contenido.



Los centros educativos deben configurar su modelo de gestión desde varios ámbitos sinérgicos que son más que la suma de sus contenidos. Por ahora, su modelo de gestión es tradicional, de corto alcance, administra los recursos humanos y la cotidianeidad con la vista corta, sin visión de futuro, atareados por la coyuntura y complejidad, cada día mayores, y el incremento de demandas del entorno. Su gestión se reduce, aún, a sobrevivir, sin recursos para alimentar los requerimientos de la enseñanza y el aprendizaje en las aulas; dedicado a resolver lo accesorio y no lo sustantivo, lo coyuntural y no lo estratégico. Su asignatura pendiente es la vida e interrelación que deben guardar entre sí estas componentes dinámicas: a) Visión y Acción Estratégicas, b) Gestión Curricular y Pedagógica, c) Gestión de la Recursos Humanos, d) Gestión de Medios y Espacios, e) Gestión del Clima Psico-Social, f) Gestión de las relaciones con la Comunidad. Estas avenidas de intervención no podrán desplegarse, mientras no se despliegue la Política Gestión Participativa y Descentralizada de la Educación, acuerpada por una Ley de Participación Educativa mejorada.

Desde la Visión y Acción Estratégica el centro concreta una mirada de futuro, con objetivos y estrategias que le den solidez. La Gestión Curricular y Pedagógica debe ser el centro de gravedad del cuerpo educativo; esto no será realidad, mientras los Directores estén distraídos por el activismo frustrante, que relega lo sustantivo; mientras los contenidos curriculares no logren aproximarse a las demandas locales, enseñar-aprender-evaluar continuará respondiendo al lema “siéntese, cállese y copie”. La Gestión de Recursos Humanos es un área sensitiva, pues genera intersubjetividades y capacidades; pero los maestros viven aún el desencanto, desconfianza y reticencia ante el cambio; su formación y capacitación deben estar a la altura de las exigencias. La Gestión de Medios y Espacios presenta una amplia brecha a subsanar que demanda cuantiosos recursos. El Clima Psicosocial presenta fuertes desequilibrios en la relación humana, que demanda liderazgos directivos efectivos. Finalmente, la Gestión Comunitaria pide sobrepasar el encapsulamiento y visiones interioristas de la educación, aceptando que la educación es tarea societal y no sólo institucional.

14-agosto 2009



4- LA GESTIÓN ESCOLAR

Juan B. Arrién

Es un diplomado impartido conjuntamente IDEUCA-MINED a 80 directores de núcleos educativos, gran parte de los trabajos finales presentados por los participantes aplicando el método investigación acción, centraron su atención en la gestión. Más allá de la complejidad y de las diferencias complementarias que existen entre la gestión educativa y la gestión pedagógica, pude observar que su interés se fijaba insistentemente en la gestión escolar, espacio en el que como directores ejercen un papel clave porque en él confluyen todos los factores que actúan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dicho de otra forma, los Directores tratan de centrar – localizar – nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes. Esto supuesto, la gestión escolar debe tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos. Tal como observé en la presentación de los trabajos antes mencionados se destacaron al menos estas tres condiciones.

Una de las primeras características de las escuelas exitosas referidas al logro de los aprendizajes significativos, útiles y pertinentes es que la cohesión de sus integrantes está afianzada por lazos de respeto, cariño, amistad, confianza y no por mandatos autoritarios de quienes dirigen las instituciones en sus respectivos niveles. En un clima con estas características todo se ve y siente como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de todos sus miembros. Compartir la responsabilidad por el logro de los aprendizajes de los alumnos motiva al unísono a todos los integrantes de la unidad educativa. Un buen clima escolar es requisito indispensable de la gestión escolar.

El trabajo en equipo

Característica de los resultados altamente positivos del diplomado arriba mencionado ha sido el trabajo en equipo. Como directores han vivido y experimentado la incidencia cualitativa del trabajo en equipo. De hecho, ellos mismos han ejercitado el trabajo en equipo de diez personas por regiones del país.

Ahora bien, esta experiencia confirmó que trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución, se requiere que esa distribución de tareas cumpla ciertos requisitos para lograr un verdadero grupo de trabajo.

Señalamos algunos: En primer lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en las fortalezas de cada individuo y en el crecimiento global del equipo.

En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerza y empuje para todos sus integrantes. Cuando



alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes.

En tercer lugar, ningún equipo se forma por decreto. La práctica y la reflexión crítica sobre la acción de los miembros de la comunidad educativa son momentos enriquecedores de este importante aprendizaje.

En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestra, con sus acciones, de que él o ella está haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tenemos necesidades de seguir aprendiendo, y en este campo nos falta mucho por recorrer.

Por último, necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo estriba en las potencialidades individuales.

Claridad en los objetivos de la escuela

Es sabido que el compromiso de la escuela como institución es la formación de todos sus estudiantes de manera integral y lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Para tal fin es necesario que estos objetivos sean conocidos y compartidos por todos para que sean claros y precisos. La participación de toda la comunidad educativa es la mejor fuente para lograr la claridad, precisión y fuerza de los objetivos educativos de una escuela.

En este momento 2009, resulta más viable establecer en nuestro país la micropolítica de la escuela por cuanto existe una gran coherencia entre las políticas educativas del Gobierno, las directrices de organización y gestión para la calidad educativa con programas bien dosificados y los mecanismos de planificación y evaluación (TEPCE), para hacer que fluya una profunda unidad en la gestión educativa y pedagógica de los núcleos educativos, unidad que se mantiene y fortalece al construir el currículo nacional incluyendo en él un 30% de las particularidades de cada región o poblaciones particulares con raíces y experiencia nicaragüenses.

Existe pues un amplio espacio bien definido para ayudar a los directores, docentes, padres de familia y estudiantes a fijar y desarrollar los objetivos educativos y pedagógicos en cada centro educativo.

El clima escolar, el trabajo en equipo, la definición clara y precisa de los objetivos educativos y su evaluación sostenida constituyen componentes sólidos para una gestión escolar centrada en la calidad de los aprendizajes.

27-febrero 2009



5- DOS MODELOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y SOCIAL

*Juan B. Arrién, Ph.D.
Ideuca*

Como educadores y desde el Ideuca, el Dr. Rafael Lucio y yo estamos colaborando muy de cerca y en profundidad tanto con el MINED como con la Academia de Policía, en componentes que ayuden a mejorar la organización, gestión, procesos y resultados de la educación.

Resulta muy interesante comprobar cómo tanto el MINED como la Policía han estructurado su propio modelo de gestión pedagógica y social ante el imperativo de la calidad de la educación de la ciudadanía.

El MINED ha creado el modelo global de organización y gestión para la calidad educativa que convierte su quehacer en una acción dinámica y compartida que recorre los distintos niveles educativos con sus correspondientes autores y se hace presente en toda la población.

El MINED es una totalidad tanto en su organización como en los sujetos de su acción educativa conformando la unidad pedagógica que emana de una verdadera participación social.

Se trata de un modelo novedoso de gestión pedagógica y social que conjuga activamente el currículo, el núcleo educativo, los maestros, estudiantes, familias y el mecanismo de los TEPCE como correa movilizadora de esta relación.

Por su parte, la Policía ha ido activando y perfeccionando su modelo de gestión pedagógica y social centrado en la Escuela Total, la que arranca en la formación de la Academia y se completa a través de las delegaciones y comisarías en un proceso cotidiano de aprendizaje a lo largo de toda la vida de la institución y de todos sus miembros desplegados e insertos en cada comunidad hasta con la presencia especial y original del jefe de sector.

El MINED despliega su acción educadora a la par que activa el proceso de enseñanza-aprendizaje diariamente ratificando que la educación se construye a lo largo de la vida de los propios sujetos y actores de su aprendizaje. El MINED hace y se hace en forma permanente porque se hace en la acción cotidiana, creativa y compartida de la gente, como origen y destinatario de la educación.

La concepción y espíritu de un Ministerio de Educación en el aula encierra un sentido pedagógico y social altamente significativo. De ahí que el modelo de gestión de la calidad tome vida en el aula haciendo efectivo el modelo de gestión pedagógica y social porque es el aula el cruce más importante de la vida de la educación sistemática de la gente.

Por otra parte, la Policía, su institución y sus miembros están en un aprendizaje constante derivado de su servicio diario a la comunidad y del contacto con todo aquello que destila la vida ciudadana a través de múltiples formas, la mayoría de ellas antisociales y peligrosas. La vida policial es el proceso formador más dinámico que existe; el proceso que hunde sus raíces en la experiencia cruda y ruda, el proceso que deja enseñanzas y aprendizajes que la conviertan en



una escuela activa sin cesar; el proceso en el que se conjugan el conocimiento, la experiencia, la rigidez institucional y la responsabilidad creativa de sus miembros; el proceso en el que los afectados por la labor y acción de la Policía son seres humanos con sus derechos, pasiones, errores, atropellos y crímenes; el proceso a través del cual cada policía y desde él, el conjunto de ellos, visibiliza en su actuación la globalidad de la institución; es el proceso donde el aprendizaje es connatural con la cotidianidad y donde ese aprendizaje se proyecta en la vida de la sociedad. Este es el concepto y sentido de la Escuela total.

Es interesante analizar y aprovechar estos dos modelos de gestión pedagógica tipificados como un Ministerio en el Aula y la Escuela Total, que van activando y desarrollando cuotas importantes de pedagogía social tan necesaria para fundamentar con éxito la educación ciudadana.



6- LA GESTIÓN DE DERECHOS EN EL CENTRO EDUCATIVO

Rafael Lucio Gil Ph. D. IDEUCA

Los países de América Latina, progresivamente, han incorporado la visión de derechos en la educación. Nicaragua lo hace desde hace poco. Tal enfoque, si bien es de aplaudir, aún encierra amplios desafíos difíciles de percibir.

Las políticas educativas con enfoque de derechos pueden ser vistas en tres dimensiones: Como la decisión de lograr el Derecho a la Educación en general; un segundo escalón se materializa enseñando los derechos humanos, piedra angular de los currículos educativos; el tercer paso supera el mero conocimiento para hacer de los derechos objeto fundamental de la práctica cotidiana del centro educativo.

Esta perspectiva permite ver la educación, no como una mera concesión u obligación constitucional, sino como un derecho natural con el que todos nacemos, y que ha sido reiterado por la Declaración Mundial de los Derechos Humanos y múltiples escenarios mundiales y regionales que luchan, para que tales derechos tengan carta de ciudadanía en los países, encarnándose de forma activa en las sociedades. Lograr que tales derechos se hagan efectivos, exige luchar para que los educandos se desarrollen integralmente como personas y puedan participar activa y críticamente como ciudadanos en el centro educativo y la comunidad.

La política del derecho a la educación, para ser realmente efectiva, debe traducirse en que los educandos que culminan modalidades o niveles educativos, apliquen en su actuación familiar, comunitaria y social, los derechos que han aprendido y practicado en el centro educativo, defendiendo los derechos de las mujeres y la niñez; los derechos del ambiente, de los animales; el respeto a la vida y la libertad de pensar y decidir de quienes les rodean. Cuando en la familia y la comunidad este respeto no se siente, cuando en el accionar político los partidos no lo evidencian, se desnudan dos realidades: La mínima efectividad de la educación, y la existencia de un Currículum Oculto de instituciones y autoridades, que promueven antivalores, mostrando contraejemplos en su actuación perversa e implícita contra los derechos establecidos en el Currículum de la educación oficial y las leyes del país. Al final, este Currículum Oculto, calará hasta los tuétanos de los jóvenes, arrastrándoles a imitar actuaciones de poder, dominación, irrespeto, opresión, represión y violencia.

El centro educativo constituye la célula viva fundamental y esencial del quehacer educativo. En él se concretan las políticas e intencionalidades curriculares. La transformación curricular realizada hace tres años, responde a esta perspectiva, e incluye en sus contenidos y ejes transversales algunos de los derechos más relevantes. No obstante, es obvio que la brecha entre estas intenciones del Currículum Prescrito y el Currículum Aplicado en las aulas es aún muy amplia, en tanto no se enseñan los derechos ni se ponen en práctica lo suficiente.

Es fácil caer en la trampa de declarar la educación como un derecho general, sin arribar a una auténtica educación en derechos y a no ponerlos en práctica en el laboratorio del centro educativo. Siendo así, urge que la sociedad y el Estado logren concertar y aplicar políticas conducentes a que la educación abra, efectivamente, sus ventanas al conocimiento de todos los



derechos y, sobre todo, a que estos se ejerciten en una práctica educativa compartida. Cuando esto no se logra, la educación envía un mensaje dual a los educandos: *lo importante serán los derechos como lemas, pero no su práctica.*

La calidad de la educación que se colige desde una perspectiva de derechos, trasciende la mera calidad de indicadores de conocimientos y destrezas, para lograr que los educandos edifiquen sus vidas con valores y actitudes reales, siendo personas de calidad para su familia, la comunidad, el país.

Son múltiples los ámbitos en que los actores educativos deben interactuar en una dinámica envolvente de derechos. Algunos ejemplos pueden ayudar:

-Desde la gestión de Dirección, su conocimiento y aplicación del Currículum, su capacidad de gestión y liderazgo en valores; búsqueda de amplia participación y consenso, priorizando la prevención y corrección de toda forma de violencia; dinamizando la Consejería Escolar, instrumento clave de prevención y cumplimiento de derechos, denunciando y corrigiendo todo lo que aparte de ellos; velando por un currículum de calidad, pertinente para los educandos y sus familias; impulsando transformaciones pedagógicas auténticas que tengan los derechos como principio de su actuación; afianzando competencias y calidad en el aprendizaje; y propiciando un clima psicosocial con respeto y promoción de capacidades y derechos.

-Desde la gestión pedagógica del Profesorado: Afianzando su conocimiento del currículum y los derechos, vertiendo transversalmente en sus actitudes su vivencia con los estudiantes y la comunidad; superando toda forma de exclusión, represión u opresión; favoreciendo, respetando y potenciando la diversidad, y aportando una educación de calidad.

-Desde los estudiantes y padres de familia, organizándose para demandar el cumplimiento de sus derechos, aportando crítica y propositivamente a la vida del centro; participando para lograr una educación de calidad y el cumplimiento de los derechos; superando todo aquello que violente derechos, generando actitudes de respeto, conciliación, superación de la violencia; respeto a su cuerpo y al de los otros, desarrollando una educación sexual sana, contribuyendo a erradicar toda forma de imposición, de violencia y de manipulación.

5 de agosto de 2011



7- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO EDUCATIVO, UNA PERSPECTIVA INNOVADORA

Rafael Lucio Gil, Ph. D. / IDEUCA

La aldea global ha ingresado al mundo de la información y avanza hacia una sociedad del conocimiento. Los países que logran comprender esta dimensión, logran estrechar lazos sostenibles entre el desarrollo y la gestión del conocimiento. Todas sus instituciones, especialmente las educativas, hacen de esta tarea el centro de atención, en tanto ven en la generación y gestión del conocimiento el motor de la transformación del aprendizaje y de su aplicación a los procesos del desarrollo humano.

Una visión tradicional proclama que es la educación superior la institución cuya misión fundamental es generar conocimientos, dejando a la educación de los niveles inferiores la función de reproducirlos. Una perspectiva más novedosa y rica, sin embargo, considera que toda institución educativa no debe limitarse a reproducir conocimientos, sino también a recrearlo y producir otros nuevos, aunque estos no tengan la venia de la academia.

Las reformas educativas, en las últimas décadas, han mostrado interés en mejorar sus políticas y multiplicar acciones educativas, orientadas a obtener mejores resultados en la enseñanza y el aprendizaje. Pocas reformas, sin embargo, en la Educación Básica y Media, se atreven a salir de este marco, razón por la cual, la investigación, la sistematización, la experimentación y la innovación educativas no son incluidas por la tecnocracia de los ministerios de educación.

Nuestro país no ha sido la excepción en esta lógica, y cuando se pretende oficialmente superar esta visión restringida de la educación en los últimos años y se incorporan estas nuevas funciones, que implican la gestión del conocimiento, el tema sólo queda escrito en los nuevos modelos de gestión y organización dirigidos a generar calidad. Aún falta recorrer muchísimo terreno para que tales funciones, más allá de ser repetidas y recitadas por lemas, se constituyan en el corazón de la gestión en el centro educativo.

Algunas preguntas nos pueden orientar para comprender mejor estas nuevas funciones, las que serán objeto de nuestros próximos artículos. Sirvan de adelanto las preguntas más representativas:

- ¿Cómo hacer del currículum prescrito oficialmente, una oportunidad para gestionar nuevos conocimientos enriquecedores en contextos reales y diversos en todo el país?
- ¿Qué implica hacer de la gestión directiva en el centro educativo, una posibilidad para gestar nuevas experiencias, nuevos saberes que enriquezcan el clima psicosocial favorecedor de ambientes de aprendizaje?
- ¿De qué manera se deben gestionar las inteligencias individuales de maestros y maestras para generar, de forma sistemática nuevo conocimiento educativo, más allá de la mera reproducción de modelos pedagógicos transferidos de otros contextos o reproducciones, a la letra, de autores externos a la realidad?
- ¿En qué medida puede gestionarse el conocimiento y experiencias que poseen los padres y madres de familia para acrecentar y contextualizar los contenidos de enseñanza y aprendizaje de niños, niñas y adolescentes del centro educativo?



- ¿Cómo convertir los núcleos educativos en espacios para experimentar nuestras prácticas pedagógicas?
- ¿Es posible que maestros y maestras se comprometan en prácticas de Investigación Acción Participativa interesada en gestionar nuevos conocimientos surgidos de la reflexión crítica y científica de su práctica, habida cuenta del fracaso de investigaciones externas de investigadores no comprometidos, que invitan a los maestros a aplicar sus hallazgos?
- ¿Cómo gestionar la innovación pedagógica en el núcleo educativo como generadora de nuevas formas de pensar y poner en práctica la actividad educativa, considerándola estrategia dinamizadora para la gestión de nuevos conocimientos y prácticas pedagógicas?
- ¿Es posible que el centro educativo logre sistematizar sus experiencias más exitosas, sabiendo extraer de ellas nuevos saberes, y aportándolos al conocimiento educativo nacional, transfiriéndolos a otros contextos y animando a otros actores educativos a hacer lo propio?
- ¿Cómo gestionar conocimientos a partir de experiencias educativas de educación no formal que puedan enriquecer y flexibilizar el currículum y los modelos pedagógicos que aplica la educación formal?
- ¿Qué dinámicas podrían contribuir a lograr que el núcleo educativo traspase las fronteras de sus muros, e interactúe con la problemática y saberes de la comunidad, gestionando saberes que enriquezcan el quehacer educativo y a la comunidad misma, y le ayuden a salir de la burbuja encantada en que se encuentra?
- ¿Cómo gestionar conocimientos en cuando a las formas y prácticas que tienen los núcleos educativos para hacer valor el derecho a la educación desde una visión de integralidad, no sólo de aprendizaje de derechos, sino y sobre todo, de vivencia práctica de estos derechos en el entorno educativo?

La educación del país pasa por un momento fecundo de muchos y singulares cambios. Pero estos, para ser sostenibles y fructifiquen más allá de su simple aplicación mecánica y formal, requieren de tiempo para que el núcleo educativo logre comprenderlos, discutirlos, asumirlos, incorporarlos y ponerlos a prueba. Cuando los cambios educativos se superponen, son muy frecuentes y no dan tiempo a que se desplieguen en su potencial, fácilmente se pervierte su objetivo, transmutándose en procesos sin sentido ni significado para quienes los deben aplicar, convirtiéndose, finalmente, en “cambios para no cambiar”.

Es preciso que estos cambios logren desplegarse, aquilatarse y sedimentarse, convirtiéndose en oportunidades para gestionar nuevos conocimientos. De esta forma, la fertilidad de un cambio puede valorarse en función de qué otros cambios mentales, actitudinales y prácticos logre fructificar en los actores educativos.

Algunas pistas de respuesta a estas preguntas comenzaremos a plantearlas en los próximos artículos. En definitiva, deberá ser el núcleo educativo el que necesite activar sus sensores, conciencias y espacios, para aproximara su realidad las mejores respuestas. Si estos, cambios gestados desde arriba, no son compartidos y gestionados desde abajo, en vano tanto esfuerzo y recursos en la transformación educativa. La educación y el país quedarían burlados nuevamente.

27-noviembre 2009



8- LA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM, UN CONOCIMIENTO EN ACCIÓN

Rafael Lucio Gil, Ph. D. / IDEUCA

Es muy común la preocupación de las reformas educativas por el currículum. Éste, sin duda, ha de constituirse en su cerebro y corazón. No obstante, el éxito en su aplicación a la realidad a la que debe responder, está definido por la forma cómo éste es consultado, concebido, diseñado, difundido y aplicado. Una de las principales vetas de la gestión del conocimiento, en el centro educativo, lo constituye el accionar del currículum. Veamos un primer eslabón del viaje que hace el currículum, desde su concepción, hasta su llegada al centro educativo.

Aún constituyendo el núcleo y esencia de la reforma educativa, en la práctica los países trivializan notablemente su diseño, eludiendo consultar a la sociedad y decidiendo los tecnócratas los contenidos que consideran relevantes. Esta práctica generalizada ha sido interrumpida por la nueva administración de la Educación Básica y Media, al realizar una consulta nacional que proporcionó al equipo técnico la ruta a seguir con los contenidos que la diversidad cultural y étnica del país demanda.

Desde esta experiencia de amplia consulta nacional se crearon condiciones para democratizar los contenidos curriculares, en tanto todos los sectores del país pudieron proporcionar temáticas, ejes transversales y valores para ser incluidos y sistematizados en los nuevos currículos.

Esta gestión popular de los contenidos curriculares arroja luces impresionantes para acercar las reformas educativas, de forma más certera, al corazón de la gente, a sus necesidades y expectativas. Desde aquí, la gestión de los contenidos que derivarán en conocimientos se legitima y transparente, superando las barreras y obstáculos históricos que los tecnócratas del currículum han impuesto a aquellas temáticas, ejes transversales y valores que no les eran afectos. Es de esperar que estos aportes curriculares, recogidos desde la sociedad y sus instituciones, hayan sido debidamente sistematizado y respetado por quienes han tenido la tarea de integrar, organizar, ordenar y graduar los contenidos de las áreas curriculares que figuran en los currículos, tanto del nivel de Educación Primaria, como de Educación Media y del Bachillerato.

Un paso más en esta ruta de gestión curricular, en su camino hasta llegar al centro educativo, lo constituye la capacitación del personal técnico, asesores pedagógicos, directores, maestros y maestras. La práctica histórica ha constituido un grave error, por cuanto la brecha existente entre el currículum que se diseñaba y el que era comprendido por los técnicos capacitadores se ampliaba cada vez más, en la medida que los contenidos elaborados en los programas, eran transferidos desde el ámbito central al departamental, de éste al municipal y a los centros educativos.

Es más, al comparar el currículum que figura en el documento oficial escrito con las percepciones y visiones elaboradas por los maestros en los centros educativos, buena parte de la riqueza curricular queda desvirtuada, incomprendida, invisibilizada o distorsionada. Esta realidad no es de extrañar tomando en cuenta que en este traspaso al centro educativo



intervienen dos elementos muy importantes. De una parte, el bajo nivel de comprensión y asunción que muestran los equipos de capacitación, por cuanto repiten conceptos, lemas y contenidos que comprenden muy superficialmente, lo que, al unirse a sus esquemas o representaciones mentales profundamente arraigadas y resistentes al cambio, conforman una resultante confusa que es transmitida al profesorado. Unido a ello, persiste un afán eficientista y cortoplacista en funcionarios que tienen a cargo estos delicados procesos, que entra en contraposición con las dificultades que encierra todo proceso de cambio y transformación, el que requiere avanzar con mucho tiento y tiempo para lograr resultados sostenibles. En definitiva, el predominio de otras intencionalidades ajenas a todo proceso pedagógico de cambio, falsifica los primeros pasos del proceso de gestión del currículum transformado hacia el currículum ejecutado.

Si resulta claro el desdibujamiento que va sufriendo la gestión de los contenidos del currículum concebido y consultado, hasta llegar al centro educativo, es más aleccionador, aún, el eslabón que recorre el currículum hasta llegar al aula de clase. Los maestros, principales artífices y mediadores del conocimiento, reciben los contenidos curriculares diluidos y mal comprendidos, sin contar con los documentos oficiales a mano para consulta, los que interactúan en sus mentes con tradiciones y esquemas fuertemente arraigados que se resisten al cambio. En conclusión, la brecha abierta entre la gestión de los contenidos diseñados y los que se aplican en el aula es demasiado amplia, por lo que merece que se investigue y sobre todo, que se apliquen las estrategias más efectivas que contribuyan a acortar tal brecha.

Los TEPCE constituyen un espacio exquisito para que el profesorado logre superar estos vacíos y alimentar nuevos desafíos, no obstante, también se requiere regresar a las fuentes de su intencionalidad, reorientando las aguas que se han salido del cauce. Este espacio puede constituirse en el mejor punto de encuentro del magisterio para superar los vacíos en la gestión de los contenidos curriculares y vislumbrar y abrazar los desafíos que aún están pendientes.

18-diciembre 2009



9- APRENDER A ESTUDIAR

*Juan B. Arrién, Ph.D.
Ideuca*

Acaba de iniciar el curso escolar 1998. De nuevo el estudio se convierte en una tarea permanente de miles y miles de estudiantes. La preparación de curso escolar conlleva múltiples necesidades e iniciativas: talleres de capacitación a los maestros, arreglo de la planta física escolar, textos de estudio, uniformes, organización escolar, etc.

El inicio del curso escolar moviliza muchas energías del país y sobre todo de los padres de familia. Se prepara todo para el funcionamiento del centro educativo, para el proceso enseñanza-aprendizaje, pero quizás dejamos de preparar lo más importante del quehacer de un centro educativo, lo más importante de ese proceso: enseñar a estudiar, aprender a estudiar. En realidad qué respuesta pedagógicamente válida podemos dar a la simple pregunta ¿quién enseña al alumno a estudiar?.

Una de las competencias claves del desarrollo educativo duradero de una persona es, según los prestigiosos informes de la UNESCO, aprender a aprender, es decir a adquirir la capacidad propia para hacer del aprendizaje un proceso personal, a crear cada quien su propia metodología de trabajo educativo, siendo uno mismo su propio maestro.

Pero para que el aprender a aprender se materialice en una competencia personal, o lo que es lo mismo, para que cada quien sea competente para dirigir su propio desarrollo educativo, se requiere un paso previo, lento, progresivo, constante: aprender a estudiar.

Algunos piensan que se aprende a estudiar en la rutina del ejercicio escolar, en la acción del profesor explicando su asignatura y estudiando esa materia para rendir cuenta de su contenido en una prueba o examen. Tal vez tengamos que aceptar que se aprende biología, química, inglés...¿pero se aprende a estudiar?.

Otros piensan que la práctica concatenada de años de estudio, deja como sedimento pedagógico el método requerido para aprender a estudiar. Nadie duda que la práctica repetida genera cierto hábito positivo, pero ¿quién puede asegurar, desde una perspectiva pedagógica, que la práctica tal como se ejerce en nuestras escuelas y colegios enseña verdaderamente a estudiar y a la postre a aprender a estudiar?.

El aprender a estudiar es un proceso que exige una acción intencionada y orientadora que se fundamenta en el enseñar a estudiar. Pero en verdad ¿se enseña a nuestros estudiantes a estudiar?.

Los datos empíricos nos demuestran que después de varios años de estudio o de recorrer variadas asignaturas, incluso que una vez logrado el título de bachillerato, gran parte de esos alumnos no comprenden debidamente o no pueden dar cuenta exacta de lo que leen, no saben redactar con cierta lógica y coherencia, que su dicción es pobre y su comprensión muy relativa, que su capacidad de análisis está poco desarrollada, que la pericia para encontrar y seleccionar



la información es deficiente, que carecen del dominio de elementos necesarios que conforman un verdadero método del estudio. Nuestros alumnos de secundaria no han aprendido a estudiar, quizá porque no se les ha enseñado explícitamente a estudiar.

Como excepción, conocemos profesores que se preocupan por enseñar a estudiar a sus alumnos la materia que imparte. Nadie duda que es un paso positivo. Pero reconozcamos también que en términos didácticos y metodológicos cada área del conocimiento y, desde luego, cada asignatura, puede sugerir diferentes maneras de estudiar. ¿Estamos hablando de métodos de aprendizaje diferentes?. No necesariamente. Lo que queremos significar es que las diferentes formas de estudiar las asignaturas no garantizan que el alumno haya aprendido a estudiar y que se le haya enseñado a estudiar. Con frecuencia la mezcla y cruce de asignaturas y métodos de enseñanza de cada una de ellas no posibilita al estudiante a hacer su propia síntesis metodológica. Aprender a estudiar no es la sumatoria de experiencias didácticas diferentes sino del dominio de un método de estudio que es necesario adquirir. Eso significa enseñar a estudiar para que el alumno progresivamente aprenda a estudiar y en definitiva aprenda a aprender a lo largo de toda su vida.

En lo personal considero que en nuestro sistema educativo tenemos pendiente la asignatura clave de enseñar a estudiar a nuestros estudiantes y a hacerlo de manera sistemática como una acción pedagógica de enorme relevancia y de alcances importantes para la formación del capital humano nicaragüense.

27 de febrero de 1998



10- FORMAS SUTILES DE HACER EL JUEGO A LA CORRUPCIÓN DESDE LA ESCUELA

*Juan B. Arrién, Ph.D.
Ideuca*

El término “corrupción” se mueve con rapidez por las rutas de las relaciones personales y sociales, acapara grandes espacios en los medios de comunicación y se ha convertido en el eje movilizador de la gestión del gobierno. Con distintas voces, con diversos sonidos y con múltiples expresiones el término corrupción está en el aire. Es el tema iterativo en boga y el origen de daños incalculables para multitud de personas y del propio país.

Hace varios años me atreví a detectar en el quehacer de la escuela algunas posibles “semillas de corrupción” cuyos frutos se pueden observar más adelante en la sociedad.

Ese atrevimiento me impulsó a escribir las siguientes reflexiones que reproduzco a continuación:

“Otro aspecto que la sociedad puede filtrar al proceso educativo de los niños y jóvenes, es la corrupción.

Corrupción evoca mañas, manejos dolosos, fraude, engaño, estafa, soborno, tráfico de influencias, cohecho, mentira, plagio, evasión, robo, malversación, abuso de poder, falta de ética y de moral. Si bien es un mal generalizado en nuestros días, la corrupción tiene larga trayectoria en el mundo. Si bien es un tema de adultos, la corrupción no es una práctica que se improvisa en la vida adulta, sino una aptitud que se cultiva sistemáticamente desde la infancia. Incluso el propio aparato escolar puede sutilmente hacer el juego a la corrupción. Veamos cómo:

- Se manda a hacer un trabajo en grupo. Sólo uno hace el trabajo, los otros ponen el nombre. Toda la clase sabe quién trabajó y quién no. A menudo, los padres y el profesor también. Pero nadie dice ni hace nada. Semilla para el futuro aprovechador del trabajo ajeno, para el explotador, el cínico y el oportunista.
- El que copia puede sacar igual y hasta mejor nota que el que hace sólo y con sus propias ideas. Ambos aprenden que el esfuerzo, la originalidad, el propio criterio, no valen nada. Semilla para el futuro plagiador, para el futuro vividor a costa de las ideas de otros.
- El alumno que confiesa que no hizo el deber saca cero y es sancionado. El que no lo hizo, pero lo copió de otro a último momento, no tiene problema. Así aprenden los niños que ser honesto es ser pendejo, que la verdad y la franqueza son motivo de castigo, mientras que la mentira y el engaño dan rédito. Semilla para el futuro engañador, falsificador, defraudador.
- Una mala nota puede mejorarse o un aviso de pérdida de año remediarse milagrosamente con una llamada, un regalo, un favor, una lisonja. Los niños portan el regalo, perciben la sonrisa e intuyen el pacto consumado en la libreta de calificaciones. Semilla para el futuro



sobornador, comprador y vendedor de favores, traficador de influencias, abusador del poder.

- El que delata al compañero que llegó tarde, que lanzó el avión, que dijo una mala palabra, que no trajo el libro, recibe felicitaciones y recompensas, y hasta es puesto como ejemplo frente a los demás. Así se desestimulan los valores de la cooperación, la lealtad, la solidaridad. Semilla para el futuro delator, para el futuro traidor, para el que trepa a fuerza de servilismo y mecanismos clientelares.
- Son bien vistos los niños y los padres que no reclaman, no dicen lo que piensan, callan. Son mal vistos los que opinan, discrepan, proponen, participan con iniciativas propias. Así se aprende que es mejor ser pasivo, conformista, acrítico, indolente. Semilla para el futuro hipócrita, para el futuro adulador y mojigato, para el que hace del quedar bien con los demás el trampolín de su ascenso y bienestar personal.
- Alumnos con estrella (dinero, papás en algún buen puesto, con padrinos) tienen preferencias en el trato, a la vista de todos. Amistades y palancas consiguen cupos que no habían, tratos especiales, favores. Semilla para el futuro arribista a cualquier costo, para el que, a su vez, cuando llegue arriba, usará su cuota de poder para ubicar a amigos, conocidos y familiares.

Tan corrupto es el funcionario público que vende favores y cargos, como el profesor que vende notas y pases de año, y el padre o madre de familia que se presta a ello. Tan corrupto es el intelectual que plagia una obra ajena, como el niño que copia la tarea del compañero o lleva la tarea hecha por el padre y la presenta como propia. Tan corrupto es el político que encubre los malos manejos de sus coidearios, como la madre de familia que encubre las “copias” de sus hijos.

Nuestros corruptos adultos empiezan siendo corruptos niños, apropiándose de la tarea de otros, mintiendo al profesor, copiando en la prueba, delatando por lo bajo al compañero, fabricando “copias” para el examen, engañando a los padres, cepillando al director, adulando a la maestra: todas ellas, acciones, que se creen pequeñas e irrelevantes, pero que tienen poderosas repercusiones en la vida.

Managua, agosto de 2011





CONCLUSIONES DEL MÓDULO

Al estudiar este Módulo se pueden establecer las conclusiones siguientes:

- La Gestión Educativa y del Centro Educativo representa una función esencial en el quehacer de todo dirigente educativo.
- La Gestión de un Centro de Excelencia posee características peculiaridades en su calidad en sus distintos ámbitos, que la diferencia significativamente de un centro tradicional.
- La Gestión Educativa requiere ser orientada de forma participativa, democrática e innovadora.
- La participación de la comunidad educativa es esencial a la gestión educativa, y de ella depende el éxito que se logre en las distintas tareas que implica el desarrollo de procesos de calidad.
- La gestión educativa representa una gran oportunidad para el aprendizaje de valores por parte de toda la comunidad educativa.
- El liderazgo pedagógico y en valores del dirigente del centro educativo se convierte en la clave fundamental para construir de forma participativa procesos de calidad e innovación con toda la comunidad.



BIBLIOGRAFÍA



- ANEXOS: Recopilación de Artículos del Dr. Juan B. Arrien y Rafael Lucio Gil.
- ANTUNEZ, Serafín (2003) “Gestión Institucional” Ministerio de Educación. Dirección General de Desarrollo Educativo. El Salvador, C.A. Algier’s Impresores.
- ARRIEN JUAN BAUTISTA. La nueva institucionalidad del Centro Educativo. En la perspectiva de la descentralización educativa. Managua, Nicaragua, marzo de 1998.
- GIMENO SACRISTÁN, José (coord..) (1995) La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencias – CIDE Capítulo V: “Desafíos de la dirección de centros escolares”, apartado 5.1. “Modelo personal versus colegiados de dirección”, fragmento, pp. 230/1.
- HABED LÓPEZ NASERE: Manual de Ética profesional. Editorial José Martí. Managua 2001.
- MOGOLLÓN OSCAR Y SOLANO MARINA. Escuelas Activas. Apuestas para mejorar la Calidad de la Educación. Fhi 360. 2011.



El proyecto ANF-IDEUCA "Activación de procesos de calidad en Centros Educativos de Educación Básica, desde una perspectiva de Equidad, Pertinencia y Eficiencia" está concebido y organizado para que se encuentren en la acción la base material que proporciona ANF con la base académica que aporte al IDEUCA. Sobre esta base unificada y fortalecida el IDEUCA asume la formación de los directores de los 40 centros educativos privados, subvencionados y públicos seleccionados, así como la de los maestros y maestras de primaria con énfasis en la lecto-escritura, la matemática y las Ciencias.

Esta formación está organizada en tres Cursos de Diplomado uno para maestros y maestras de educación inicial, primero y segundo grados y el otro dirigido a los maestros y maestras de tercero a sexto grados, ambos concentrados en el currículum y la formación docente. El tercer Curso de Diplomado está dirigido a los directores de centros y concentrado en el fortalecimiento de la gestión.

La atención a estas demandas académicas requiere preparar el material científico pedagógico apropiado en forma de módulos de aprendizaje compartido y de autoaprendizaje reuniendo en ellos aspectos técnicos y prácticos de cada tema acompañados del método de investigación-acción orientado a la reflexión sobre la práctica y el cambio de cada sujeto director, maestro, maestra, en razón de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

