



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Área de la Educación, el Arte y la Comunicación
NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO

**INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN
Y DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE
LA ESCUELA “ELOY ALFARO”, DE LA CIUDAD DE
ZAMORA. PERÍODO 2008-2009. LINEAMIENTOS
ALTERNATIVOS.**

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN PARA EL
DESARROLLO EDUCATIVO*

AUTORES:

María Consuelo Guerrero León

José Bolívar Calderón Dineda

Miguel Ángel Ñamagua Averos

DIRECTOR:

Dr. Mg. Sc. Manuel Lizardo Tusa C.

Zamora – Ecuador
2010

Doctor

Manuel Lizardo Tusa T. Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado, revisado y discutido en todas sus partes el desarrollo de la tesis de investigación intitulada: **INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA “ELOY ALFARO”, DE LA CIUDAD DE ZAMORA. PERÍODO 2008-2009. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, de autoría de la Dra. María Consuelo Guerrero León, Lic. José Bolívar Calderón Pineda y Dr. Miguel Ángel Ñamagua Averos, la cual cumple con los requisitos de forma y fondo exigidos para la investigación y las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Julio del 2010

.....
Dr. Manuel Lizardo Tusa T. Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, ideas y criterios expuestos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

María Consuelo Guerrero León

.....

José Bolívar Calderón Pineda

.....

Miguel Ángel Iñamagua

AGRADECIMIENTO

Al concluir la presente investigación nuestro reconocido agradecimiento:

A Dios por darnos los talentos necesarios para obtener esta meta profesional y brindarnos la oportunidad de crecer holísticamente.

AL PROMADED y Área de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja, en las personas de quienes hacen administración, por hacer de nosotros administradores emprendedores.

Al Mg. Sc. Manuel Lizardo Tusa, Director de Tesis, por compartir sus conocimientos y valores, sin celo profesional, durante el desarrollo del trabajo investigativo, marcando en nuestras vidas un antes y un después.

A las autoridades, personal docente y docente de la Escuela “Eloy Alfaro”, de Zamora, por su colaboración desinteresada en el desarrollo de la investigación; y,

A nuestros familiares, por darnos valor, para seguir soñando.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

Con el más grande afecto y gratitud que puede expresar mi corazón, dedico este trabajo a los seres más queridos, a mi esposo e hijos por su comprensión y paciencia en esta ardua tarea.

María Consuelo

Con todo cariño dedico el presente trabajo de investigación a mi idolatrada esposa e hijos, con su apoyo moral han colaborado para plasmar en realidad mi sueño.

José Bolívar

A mi esposa e hijos; porque, sin su comprensión, no resplandecería nunca el mérito; sin su apoyo moral y económico, no habría virtud; y, sin mi valor y sacrificio, no habría nunca gloria; pues, el precio de nuestra grandeza, estará siempre en nuestra responsabilidad.

Miguel Ángel

ÍNDICE

CONTENIDOS:	PÁG
Portada.....	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice	vi
Resumen	viii
Summary	ix
Introducción	1
CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Diseño de la investigación.	12
1.2. Métodos utilizados en la investigación.....	12
1.3. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.....	14
1.4. Población y muestra.	15

1.5. Proceso utilizado en la aplicación de los instrumentos y recolección de información.	16
1.6. Procesamiento, análisis e interpretación de la información.	17
1.7. Elaboración de los lineamientos y del informe	18
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN RESULTADOS.	19
2.1. Enunciado de la hipótesis uno.	20
2.1.1. Encuesta aplicada a docentes de la escuela.	20
2.1.2. Entrevista aplicada al Director (Planificación).....	40
2.1.3. Comprobación de la hipótesis uno.....	47
2.2. Enunciado de la hipótesis dos.	50
2.2.1. Encuesta aplicada a directiva de padres de familia.	50
2.2.2. Encuesta aplicada a Estudiantes de Séptimo Año.....	66
2.2.3. Entrevista aplicada al Director (Dirección).	82
2.2.1. Comprobación de la hipótesis dos.....	89
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES.....	93
CAPÍTULO 4.LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	96

4.1. Título.....	97
4.2. Presentación.....	97
4.3. Justificación	102
4.4. Objetivos.....	103
4.5. Metodología que se propone.	104
4.6. Operatividad de los lineamientos.....	108
Proyecto de investigación.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	294
Instrumentos de consulta.....	297

RESUMEN

La investigación Incidencia de los Procesos de Planificación y Dirección en el Desarrollo Pedagógico de la Escuela “Eloy Alfaro”, de la Ciudad de Zamora. Período 2008-2009. Lineamientos Alternativos, es un estudio sobre las funciones de planificación y dirección para caracterizar y determinar los niveles de incidencia en el desarrollo pedagógico de la institución. Se determinó un objetivo general: Detallar cómo inciden los procesos de planificación y dirección, en el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora, período 2008-2009.

Para el desarrollo de la investigación se han considerado cuatro instancias, que coinciden con el esquema exigido para el efecto, por la Universidad Nacional de Loja, para la presentación de tesis de grado: plan metodológico; análisis e interpretación de resultados, conclusiones y propuesta alternativa.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron como métodos: Científico, inductivo, deductivo, analítico, sintético y descriptivo; y las técnicas: encuesta y entrevista; la muestra con la que se trabajó fue de 76 estudiantes, 24 docentes y 18 padres de familia.

En el área de la planificación se han analizado aspectos que tienen que ver

con la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), como instrumento principal en la función de Planificación Institucional; mientras que, en el campo de la dirección, lo concerniente al Proyecto Curricular, liderazgo, tipo de autoridad, clima institucional, convivencia, e interacción con el desarrollo del entorno y formación científico-pedagógica, como componentes del PEI.

Al término de la investigación se han obtenido los siguientes resultados: la incidencia de los procesos de planificación en el desarrollo pedagógico de la Escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora, es marcada, denotándose deficiencias en el involucramiento de los actores educativos, en la planificación y socialización; la dirección también presenta gran influencia en el desarrollo pedagógico de la escuela, con deficiencias en la integración al trabajo en equipos y en el liderazgo.

Por lo que, se propone lineamientos alternativos para elaborar el Proyecto Educativo Institucional para la Escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora, en función de un mejor desarrollo pedagógico.

SUMMARY

The investigation "Incident of the Processes of Planning and Direction in the Pedagogic Development of the School "Eloy Alfaro", of the City Zamora. Period 2008-2009. Alternative limits "it is a study on the functions of planning and direction to characterize and to determine the levels of incident in the pedagogic development of the institution. A general aim decided: To detail how there affect the processes of planning and direction in the pedagogic development of the school "Eloy Alfaro", of the city Zamora, period 2008-2009.

For the development of the investigation it has been considered to be four instances that coincide with the scheme of Loja's National University, for the presentation of thesis of degree: methodological plan; analysis and interpretation of results, conclusions and alternative offer.

In the development of the investigation they were in use as methods: Scientific, inductive, deductive, analytical, synthetic and descriptive; and the technologies: survey and interview; the sample with the one that one worked belonged 76 students, 24 teachers and 18 family parents.

In the area of the planning there have been analyzed aspects that they have to see with the construction of the Educational Institutional Project (PEI) as

instrument principally in the function of Institutional Planning; whereas, in the field of the direction, the relating thing to Project curricular, leadership, type of authority, institutional climate, conviviality, and interaction with the development of the environment and scientific - pedagogic formation like components of the PEI.

At the conclusion of the investigation the following results have been obtained: the incident of the processes of planning in the pedagogic development of the School "Eloy Alfaro", Zamora city, is marked, deficiencies being denoted in the involvement of the educational actors in the planning and socialization; the direction also presents great influence in the pedagogic development of the school, with deficiencies in the integration to the work in equipments and in the leadership.

INTRODUCCIÓN

Comprender la dificultad, e incluso las resistencias que los profesores experimentan para "apropiarse" de la gestión de sus propios establecimientos, requiere quizás de una breve revisión de los modelos y prácticas de gestión de la educación que, históricamente, han prevalecido en América Latina, en general, y en Ecuador, en particular.

La trayectoria de los modelos de gestión de la educación han estado ligados, indefectiblemente, a su carácter público, cuyo contexto está, por lo tanto, enmarcado en un Estado, centralista y jerárquico, que ha asignado a la educación la función de construir las nacionalidades.

En opinión de Martínez Nogueira (1995), tres son las características básicas del aparato organizacional del Estado, que prevaleció hasta avanzada la segunda mitad del siglo XX: **centralización, formalismo y segmentación**, analizados como modelo de organización y gestión que aparecía deseable, en el contexto en el cual, el Estado, era casi el exclusivo promotor del progreso, y la educación era vista como un instrumento fundamental para la promoción, para la integración social y para la afirmación de la identidad nacional. Los intentos de superar esta situación estuvieron centrados en esfuerzos de "mejoramiento del modelo de organización y de gestión", donde regímenes normativos, el sistema de

supervisión, hasta los modelos pedagógicos, debían guardar coherencia con el modelo. Sin embargo, los niveles intermedios siguen siendo cadenas de transmisión de una jerarquía piramidal; y, la escuela, la base de la misma, sin capacidad de decisión, cerrada y ejecutora de acciones educativas uniformes y rutinizadas.

Por lo tanto, la centralidad que ha adquirido la educación en la presente década, de este nuevo siglo, para afrontar los cambios científicos y tecnológicos, así como, la conciencia de su valor estratégico para el desarrollo humano, ha tenido, como una de sus múltiples consecuencias, el replanteamiento de la gestión de los sistemas educativos. Este desafío ha debido ser asumido, no sólo por las instancias centrales, regionales, provinciales y municipales, sino, fundamentalmente, por los equipos directivos de los propios establecimientos de educación, a través del desarrollo de experiencias, que tengan la capacidad de orientar cambios institucionales congruentes con el proceso de modernización del Estado y, particularmente, con el proceso de descentralización del sistema educativo nacional.

Históricamente, la escuela había sido objeto de estudio sólo desde una perspectiva estructural. En fechas recientes, las diversas teorías de la organización, nacidas en el ámbito de la empresa, fueron proyectadas, acríticamente, sobre la escuela, olvidando su carácter de institución

educativa que, como tal, cumple una función social central en la sociedad: la transmisión y la recreación de la cultura. La noción de gestión está cargada de distintos significados, entre los que se relevan dos: una noción de gestión, entendida como sinónimo de administración de una organización, que sigue determinados procesos y otra, en la cual, se le concibe como un conjunto de acciones articuladas entre Si, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, en este caso, la intencionalidad pedagógica.

El cambio paradigmático, que hoy se enfrenta en lo organizacional, implica una revisión profunda del modelo de gestión en los distintos niveles. Las nuevas características de las organizaciones, llamadas “efectivas”, radican en la descentralización; la capacidad de tomar decisiones de quienes las dirigen; la sustitución de la programación de detalle por la orientación estratégica; el achatamiento de la jerarquía; el trabajo en equipo, y el control por los resultados. Su logro depende de la solidez de la cultura organizacional que los refuerce, y de la capacidad del colectivo para reflexionar y construir respuestas a los desafíos que, como tal, se planteen.

En términos generales la educación, en la actualidad, parece cobrar nuevos roles frente a una crisis generalizada de los modelos políticos- económicos del desarrollo pedagógico; y, se ensayan nuevas orientaciones de la educación y administración, en un afán por liberarse de las diferentes

formas de dependencia, entre ellas, la dependencia cultural, como una expresión de una sociedad todavía en transición y en búsqueda de su identidad nacional.

En el Ecuador, históricamente, se ha observado que las políticas educativas y, más aún, su práctica, se han orientado, básicamente, a la utilización de la educación como un instrumento de control y selección social. Aún más, se considera que, el sistema formal de educación, contribuye a acentuar las diferencias sociales antes que a democratizar al país. El carácter selectivo de la educación, tanto a nivel individual como social, es inherente al propio sistema y sería contradictorio sostener una tesis distinta.

En este contexto histórico y social ecuatoriano emergen nuevas concepciones de la educación y se le asignan funciones específicas, por ejemplo, se teoriza sobre la educación para el cambio, la educación como mecanismo de igualdad social, la educación como participación social, la educación ambiental, la educación en población, la educación en movilidad social y económica, la educación en función de la administración.

La estructura del sistema educativo ecuatoriano, en lo que se refiere a planificación y dirección, responde a modelos burocráticos centralizadores, que no permiten la construcción de innovaciones organizacionales y

curriculares coherentes con las necesidades sociales y de complejidad geográfica, ambiental y cultural del país. En lo que concierne a la planificación y dirección está orientada por políticas que dan mayor énfasis al crecimiento económico y, por ende, soslayan al desarrollo humano, esencia y razón de ser de la educación.

Estos problemas también se reflejan en mayor o menor grado en las instituciones educativas de la ciudad de Zamora. Con la finalidad de conocer de cerca la verdadera situación de la planificación y dirección, se realizó, en primera instancia, un breve sondeo en la escuela fiscal “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora. El grupo investigador se trasladó al lugar de los hechos, para mantener un diálogo con la primera autoridad educativa del plantel, el personal docente, docente, padres de familia y miembros de la comunidad; después de esta entrevista, se pudo identificar, de la manera más precisa, las debilidades y fortalezas de la institución, considerando los siguientes aspectos: físico, ambiental, económico, socio-cultural-pedagógico, administrativo, disciplinario, valores de alumnos y maestros, relación de la institución educativa, la participación activa y beligerante, actividades que se realizan en conjunto, cómo se planifica, de qué manera se aplica la dirección educativa, niveles de rendimiento, planta física, espacios físicos anexos, etc.

De la encuesta realizada a 25 docentes sobre diferentes tópicos, se obtiene

la siguiente información: el 100% son profesionales de la educación; el 80% laboran por más de 20 años en el plantel; el 20% indican que la planificación la realizan con criterio de la comunidad educativa; el 70% de los docentes manifiestan que, el liderazgo en la institución, se maneja con criterio autocrático y que hay falta de comunicación; el 65 % de los docentes dicen que se debe partir con un reglamento interno y que se aplique; el 60% indican que falta dirección, para el mejor funcionamiento de la institución.

El desarrollo de los programas de estudio es inadecuado, por el insuficiente equipamiento y dotación de recursos, que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje y, su vinculación de los objetivos con el mundo futuro. El plan educativo, elaborado por profesionales con insuficientes conocimientos y sin ejecución ni seguimiento sobre la realidad, ha dado como resultado el surgimiento de desequilibrios en el desarrollo educativo a nivel nacional, provincial y local, expresiones del 75% de los docentes.

Las autoridades de la educación provinciales como locales, no orientan a los directivos de las escuelas y los colegios sobre qué, cómo, con qué, con quiénes, para qué elaborar un PEI, puesto que, ellos también desconocen porque no desean o no pueden auto capacitarse; por ello, la planificación es tradicional, según la apreciación de los profesores del plantel, lugar en donde se realizó la investigación.

El 100% de los encuestados afirmaron que la supervisión no se interesa por asesorar en planificación y dirección educativa, elementos esenciales para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza- aprendizaje. El 100% de los maestros comentan que, siempre que los supervisores visitan al establecimiento educativo, no brindan asesoramiento en planificación y dirección; tampoco dan clases demostrativas para una innovación adecuada. En el establecimiento educativo, que se realiza la investigación, el 100% de los maestros manifiestan que la planificación no está acorde a la realidad, y que el PEI, no existe.

Desde este punto de vista se observó que hay cierta deficiencia en cuanto a la dirección, por parte del Director como responsable de la institución. La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

La gestión escolar establece las bases para que, los procesos pedagógicos, se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa, que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar, efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello, es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, para la delegación de la autoridad y organización de la participación, de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

Luego de identificar algunos problemas generales y de concentrar la atención en la planificación y dirección de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora, y después de haber detectado falencias en el desarrollo pedagógico de la institución educativa, se seleccionó un problema, como el de mayor prioridad, por ser el eje fundamental para el avance educativo y ofrecer una educación de calidad, competitiva, por lo cual se estructuró el siguiente problema: ¿CÓMO INCIDEN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA “ELOY ALFARO”, DE LA CIUDAD DE ZAMORA? Y, consecuentemente, los problemas derivados: 1). ¿Cómo incide el proceso de planificación en el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora? 2). ¿Cómo incide el proceso de dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora?

Como referente, se toman los problemas derivados de lo principal, para

estructurar los objetivos, así: Objetivo General: Detallar cómo inciden los procesos de planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora, período 2008-2009. Objetivos específicos: 1). Determinar la incidencia de los procesos de planificación en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora, Período 2008-2009. 2). Identificar cómo influyen los procesos de dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora, período 2008-2009. 3). Proponer lineamientos alternativos de planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora.

De igual manera, continuando con la ejecución del proceso indagatorio, se formularon dos hipótesis de trabajo: 1). Los procesos de planificación dificultan el desarrollo pedagógico de la Escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora, período 2008 – 2009. 2). Los procesos de dirección institucional limitan el desarrollo pedagógico de la Escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora, período 2008 – 2009.

Cumplida esta parte del proceso, se procedió a la elaboración del informe de tesis, como producto del trabajo investigativo desarrollado, mismo que, en su estructura formal, consta de cuatro capítulos presentados en el orden siguiente:

Capítulo 1. Se detalla la metodología utilizada en el proceso de la investigación, aquí se explica, de manera concreta los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, también consta la población y muestra.

Capítulo 2. Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, tanto de la entrevista como de las encuestas aplicadas al directivo de la institución como a los docentes, alumnos y padres de familia de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora, estos resultados están representados mediante cuadros y gráficos estadísticos, permitiendo llegar a interpretaciones correctas y, por ende, a conclusiones reales.

Capítulo 3. Se detallan las conclusiones, relacionadas tanto de la planificación como de la dirección y su correspondencia con los referentes teóricos. Estas conclusiones evidencian la incidencia de los procesos de planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, llegando al planteamiento de alternativas de solución.

Capítulo 4. Está destinado a la propuesta alternativa, conformada por un diseño esquemático general que orienta cómo la institución educativa podría empezar a realizar su Planificación Institucional como prospección al desarrollo pedagógico, toda vez que, es allí donde se presenta la desarmonía entre la planificación y dirección.

Al terminar la investigación, con la propuesta alternativa, se aspira que en el futuro, se planifique en función a un modelo pedagógico, sólo de esa manera, los esfuerzos de estas funciones sustantivas de la organización, potenciarán denodadamente, el hacer educativo con una comunidad revestida de una teoría científica sobre planificación y dirección; y, con prácticas profesionales concretadas en el diseño de paradigmas, que se interrelacionen con las propuestas diarias de la formación educativa.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño adoptado para la presente investigación es el propuesto por la Universidad Nacional de Loja, enmarcado en las líneas de investigación del PROMADED, que fueron puestas y socializadas en el seminario taller de elaboración de proyectos de investigación de grado.

La investigación es de tipo no experimental, hipotético-descriptiva – analítica e interpretativa; con el soporte de un marco teórico trabajado con las categorías del problema central y de los problemas derivados; se han analizado e interpretado los datos obtenidos en la investigación de campo, comprobándose las hipótesis y, luego, llegando a conclusiones, que se constituyeron en la base para la redacción de los lineamientos alternativos.

1.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Tal como se había previsto, en el proyecto de investigación, los métodos que se utilizaron en el proceso de la investigación fueron: Científico, inductivo, deductivo, analítico, sintético y descriptivo.

El proceso fue realizado a través del **MÉTODO CIENTÍFICO**, que permitió contrastar el conocimiento empírico con el conocimiento teórico, haciendo más confiable el trabajo investigativo, lo que hizo posible obtener

conocimientos para lograr partir de una explicación general y resaltar las particularidades, para la elaboración de la problematización, que caracteriza adecuadamente la investigación.

MÉTODO INDUCTIVO.- Se aplicó en el proceso de investigación a partir de las encuestas y entrevistas, los datos numéricos obtenidos se los describieron, luego se procedió a su análisis e interpretación contrastando la teoría con la información empírica, con las frecuencias más significativas procediéndose a comprobar las hipótesis y, posteriormente llegar a establecer los lineamientos alternativos.

MÉTODO DEDUCTIVO.- El método deductivo se aplicó en la investigación a través de un marco teórico sobre la planificación, dirección y desarrollo pedagógico, para establecer causas y efectos, del mismo se extrajeron las hipótesis y sus correspondientes matrices de operacionalización. El marco teórico también sirvió de base para el análisis e interpretación de los resultados, la comprobación de hipótesis y el detalle de las conclusiones.

MÉTODO ANALÍTICO.- Se aplicó este método para estudiar la información obtenida al momento de aplicar las encuestas y entrevista, de tal manera que, analíticamente, de la respuesta correspondiente a cada pregunta, se estructuró una tabla y gráfico estadístico, se ubicó el marco teórico de la categoría investigada, se contrastó el fundamento teórico con el dato

empírico y se elaboraron criterios sobre los hallazgos encontrados.

MÉTODO SINTÉTICO.- Este método estuvo presente para orientar la construcción de categorías, variables e indicadores, también en el momento de la elaboración de las conclusiones, en la contrastación del dato con la Síntesis teórica pertinente y, en la elaboración de la propuesta alternativa, que viene a ser una Síntesis para trascender sobre la problemática investigada y canalizar los esfuerzos hacia el pensamiento sobre el deber ser institucional.

MÉTODO DESCRIPTIVO.- Desde el punto de vista de la estructura de las hipótesis el estudio es de carácter descriptivo – explicativo. Se utilizó para identificar el fenómeno en el momento actual. Fue punto de apoyo para describir aspectos fundamentales de la investigación; para procesar y descubrir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado, las conclusiones finales y los Lineamientos Alternativos.

1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

Para recoger información empírica, referente a los indicadores de las variables, de cada una de las hipótesis, se utilizó la entrevista, mediante la guía correspondiente; y, la técnica de la encuesta, con su respectivo

instrumento, el cuestionario.

Se aplicaron encuestas a: docentes, estudiantes y padres de familia, con diferentes cuestionarios para cada uno de ellos. Además, se aplicó una entrevista a las autoridades del centro educativo, con su respectiva guía.

La información obtenida se tabuló, analizó e interpretó, organizándola por cada una de las hipótesis, luego de su comprobación se llegó a las conclusiones, mismas que sirvieron de base para la construcción de los lineamientos alternativos.

1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para esta investigación se procedió a trabajar con toda la población. Los datos se detallan a continuación:

NOMINACIÓN	POBLACIÓN
Director	1
Docentes	24
Directiva de Padres de Familia	18
Alumnos de séptimo año de E.B.	76
TOTAL	119

Los instrumentos de campo que se aplicaron, fueron las encuestas a los señores padres de familia, estudiantes y docentes; y, la entrevista al

director de la escuela.

1.5. PROCESO UTILIZADO EN LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las encuestas dirigidas a los estudiantes, docentes y padres de familia, fueron aplicadas en base a los correspondientes permisos gestionados oportunamente, ingresando directamente a las aulas con la vigilancia del personal encargado de la disciplina.

En la aplicación de las encuestas se procedió, primeramente, a dar una información sobre los diferentes temas que estaban inmersos dentro de las interrogantes planteadas, para despejar cualquier duda que pudiera existir en la realización de la misma y, de esta manera obtener la información.

A los docentes, se les entregó, personalmente, las encuestas en el sitio de trabajo, concediendo la facilidad y el tiempo adecuado para su entrega. La entrevista se la hizo previa entrega de la guía, con la debida oportunidad, a las autoridades, en la fecha y hora señaladas para el efecto.

1.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La investigación de campo consistió en la obtención de la información y su

procesamiento a través del siguiente procedimiento: Recolección de la información mediante las aplicaciones de los diferentes instrumentos. Organización de la información a través de la tabulación para obtener frecuencias y porcentajes. Presentación de la información en cuadros de datos estadísticos y su representación gráfica. Análisis de la información, otorgada por los investigados, para establecer porcentajes de los diferentes criterios, hechos o fenómenos. Interpretación de la información, contrastando cada cuadro estadístico con el referente teórico pertinente, en cada una de las hipótesis por parte de los investigadores. Con el conjunto de las frecuencias más altas se hizo la comprobación de las hipótesis, con la misma información se construyeron las conclusiones.

1.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

En base al análisis e interpretación de cada cuadro estadístico se procedió a la comprobación de las hipótesis, utilizando para ello las frecuencias más significativas a la naturaleza de la hipótesis, aplicando en todo momento interpretaciones cuanti-cualitativas.

Las hipótesis fueron demostradas por medio del método teórico – deductivo, mediante los resultados de la investigación de campo y el contraste con el marco teórico compilado en el proyecto; y, con la ayuda de

la estadística descriptiva para la presentación, análisis e interpretación de los datos, que se obtuvieron en la aplicación de las encuestas.

Las conclusiones se construyeron en base a los resultados y decisión de cada hipótesis, tomando en cuenta los objetivos, de tal manera que, cada objetivo específico tiene un segmento de conclusiones.

1.8. ELABORACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS Y DEL INFORME.

En la construcción de los lineamientos alternativos se partió de las conclusiones de la investigación, de la problemática investigada y de los objetivos que se plantearon al inicio en el proyecto de investigación.

Para la redacción del informe final y de los lineamientos alternativos, se siguió el esquema facilitado por el PROMADED, detallándose la estructura global de los lineamientos y, luego, pormenorizándose cómo elaborar el Proyecto Educativo Institucional para el desarrollo pedagógico, que se propuso para superar la problemática analizada.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

2. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS I

Los procesos de planificación dificultan el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora.

2.1.1. ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LA ESCUELA “ELOY ALFARO”.

PREGUNTA 1

¿De acuerdo a las diversas escuelas de pensamiento administrativo y según su evolución histórica, cuál se aplica en su institución?

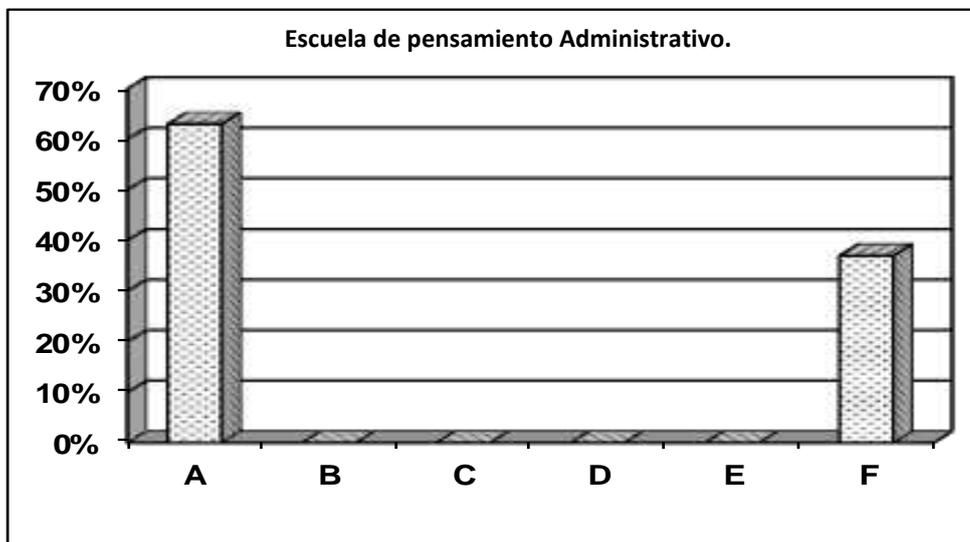
CUADRO Nº 1

Escuela de pensamiento Administrativo.	f	%
A. Clásica	15	62.5
B. Psicosocial	0	0
C. Contemporánea	0	0
D. Crítica	0	0
E. Otras	0	0
F. No conoce	9	37.5
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 1



La eficiencia dentro de la administración educativa es un criterio de desempeño, de naturaleza económica. Cabe en esta escuela priorizar en el análisis la dimensión económica. En ella se pueden observar: los recursos financieros, los materiales, las normas burocráticas, los mecanismos de coordinación y comunicación. La Administración prevé y controla los recursos, organiza estructuralmente y establece normas de acción. Se atiende la ejecución presupuestaria, la planificación, la contratación de personal, la provisión de material tecnológico, etc.

De la información recabada se tiene que el 62.5% de docentes considera que el modelo de Administración de la escuela, responde a la escuela clásica. Manifiestan que el estilo de administración se caracteriza por priorizar la dimensión económica. Por otra parte, el 37.5% de los docentes encuestados afirman que no identifican qué tipo de administración se aplica en la escuela.

De esta manera se puede inferir que la mayoría de docentes Si están conscientes que, la dirección de la escuela, lleva una filosofía cuyo lema es administrar para la eficiencia. Los resultados y las metas deben alcanzarse independientemente del contenido humano. Por lo tanto, es necesario cambiar este estilo autocrático de administración.

PREGUNTA 2

¿Dentro de su formación profesional tuvo la oportunidad de conocer sobre la Planificación Estratégica Situacional?

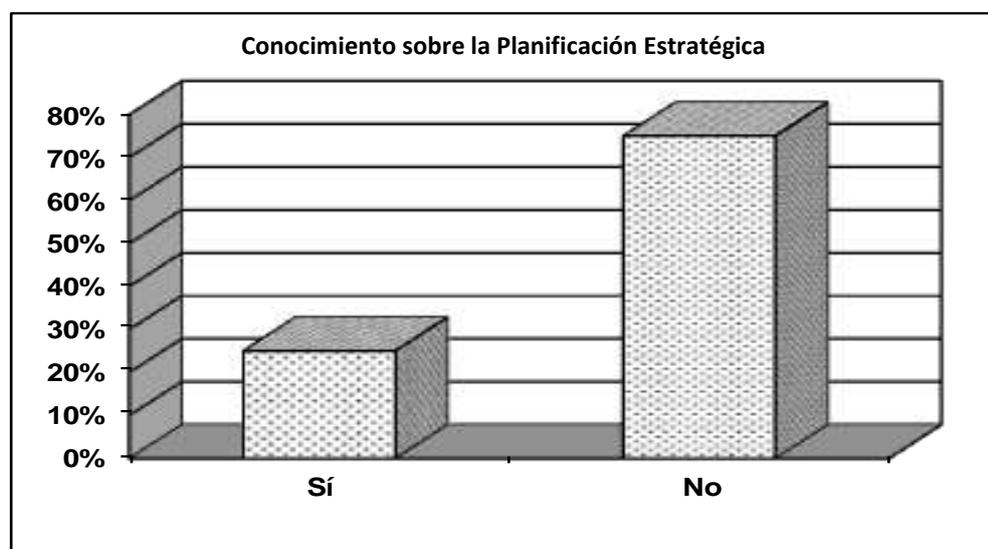
CUADRO Nº 2

Conocimiento sobre la Planificación Estratégica	f	%
Si	6	25
No	18	75
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 2



El planeamiento normativo no da lugar a que los actores tengan opciones a la hora de decidir; todo está definido de antemano. Asimismo, requiere de muchos recursos materiales y humanos, lo que lo torna prácticamente irrealizable. Carlos Matus, economista chileno, es quien propone el enfoque de planificación llamado estratégico-situacional. Para ello analizó las debilidades de la planificación tradicional, proponiendo un modelo alternativo. Este tipo de planificación, denominada clásica o normativa, estaba pensada para funcionar en sociedades que se caracterizaran por su estabilidad. Éstas, por el contrario, se distinguen por permanecer en constante cambio.

De acuerdo a los resultados solo el 25% de los docentes encuestados afirman que, durante su formación docente, Si conocieron sobre la planificación estratégica, pero que, en la institución no se la aplica por falta de interés o conocimiento. Mientras que, el 75% de los encuestados; es decir la mayoría, sostienen que no conocen sobre este tipo de planificación. Por lo que se infiere que, la mayoría de los docentes, soportan un modelo de planificación normativa exclusivamente.

Por lo tanto, se debe optar por un mejor paradigma.

PREGUNTA 3

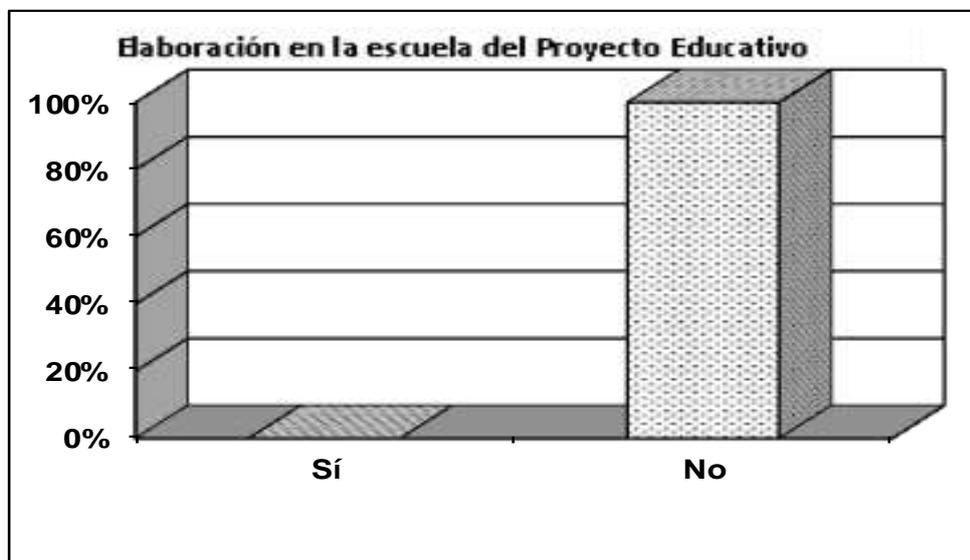
¿Se elabora el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la escuela para mejorar el desarrollo pedagógico?

CUADRO Nº 3

Elaboración en la escuela del Proyecto Educativo Institucional	f	%
Si	0	0
No	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 3



El Proyecto Educativo Institucional permite conocer y priorizar los problemas de la institución según el orden de importancia; plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar con una

proyección y en largo plazo, para la solución de los problemas prioritarios; poseer un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que se tiene para enfrentar las diversas situaciones.

Según los datos obtenidos de los criterios de los docentes encuestados, se observa que el 100% afirman que no se elabora el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la escuela. Expresan que es un instrumento curricular desconocido porque nunca se lo ha elaborado a pesar de su importancia. En definitiva, el PEI, no ha sido importante para la escuela, lo cual hace ver que el diario vivir de la institución no siempre está orientado, coordinado y dirigido por el Proyecto Educativo Institucional.

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que se aspira a vivir.

PREGUNTA 4

¿Se ha estructurado en su escuela el Modelo Pedagógico como parte de la identidad Institucional para el desarrollo pedagógico?

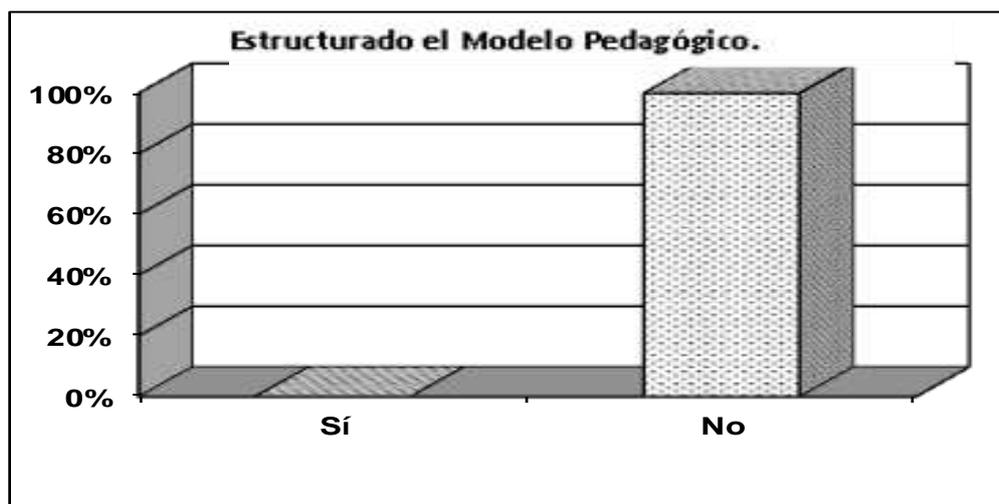
CUADRO Nº 4

Estructurado el Modelo Pedagógico.	f	%
Si	0	0
No	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 4



El Modelo Pedagógico Institucional da cuenta del tipo de persona, de sociedad, de cultura, del modelo de convivencia, que compromete la institución y en cualquiera de ellos la posición de la institución educativa frente a los conceptos como conocimiento, saberes, pedagogía, didáctica, metodología, ciencia, técnica, tecnología, evaluación, aprendizaje, roles, relaciones, etc. Los conceptos del modelo o su marco teórico: principios filosóficos, epistemológicos,

antropológicos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos, axiológico, éticos y religiosos, explicitan el enfoque y las corrientes que lo iluminan, sirven de fundamento para todos los componentes del PEI.

Es un proceso de replanteamientos y de reconstrucción de todas las teorías y los paradigmas que sustentarán nuestro modelo pedagógico. Es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Los resultados determinan que el 100% de los docentes expresan que no se ha estructurado el Modelo Pedagógico de la Institución; es decir, trabajan sin rumbo fijo. La cultura institucional no permite realizar una planificación coherente.

El Modelo Pedagógico es un proceso de replanteamiento y reconstrucción de todos los paradigmas que lo sustentan, por lo tanto, la institución debe elaborar prioritariamente el Proyecto Educativo Institucional.

PREGUNTA 5

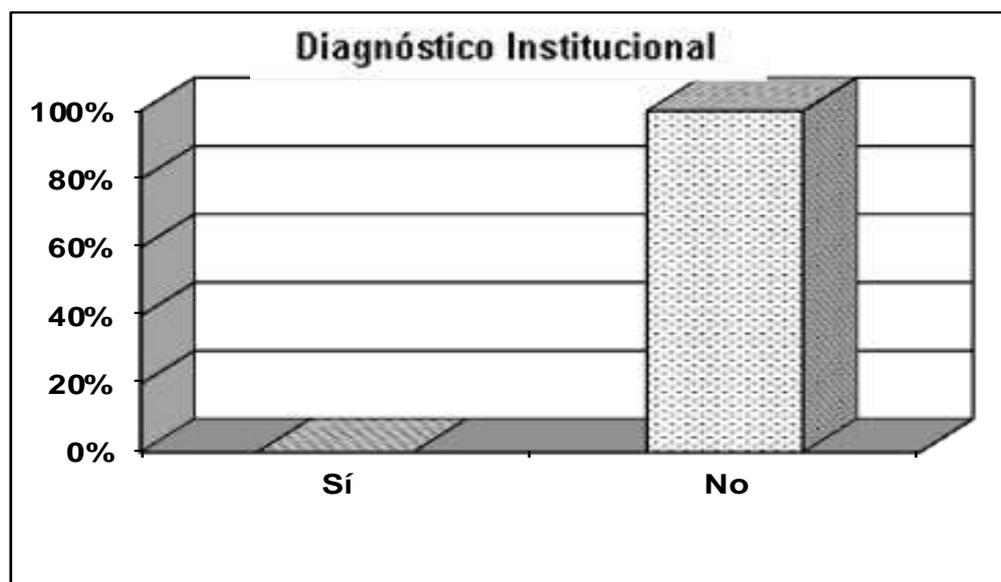
¿En la escuela donde usted labora, se realiza el diagnóstico institucional para mejorar el desarrollo pedagógico?

CUADRO Nº 5

Diagnóstico Institucional	f	%
Si	0	0
No	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 5



El diagnóstico es una especie de "radiografía" pedagógica de la institución educativa y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades. ¿Cómo se dirige la institución educativa? ¿Cómo se planifica y se evalúa? entre otros. La atención a las políticas nacionales, regionales y provinciales. La adecuación de las políticas educativas a la realidad en la cual está ubicada la institución educativa. Niveles de rendimiento, repitencia y deserción.

Perfiles reales del alumno/a, maestro/a y local. Señalamiento de los principales problemas que confronta la institución educativa en los aspectos del ser, el saber y el hacer.

Según los resultados vemos que el 100% de los docentes encuestados afirman que en la escuela donde laboran no se realiza el diagnóstico institucional. Manifiestan que no se practica esta actividad en ningún momento, todos los problemas los resuelve el Director con el Consejo Técnico.

El Director de la escuela por sus conocimientos en la gestión institucional y por la autoridad de la que está investida tiene entre una sus funciones la de asesorar y adelantar sugerencias para la construcción de algo tan importante como es el Diagnóstico Institucional, sin embargo al observar la información, el director no cumple con esta función adecuadamente, y con toda probabilidad la planificación curricular va a estar con errores y obstáculos que van a incidir directamente en la calidad del desarrollo pedagógico.

Resulta indispensable realizar el diagnóstico institucional como parte del Proyecto Educativo.

PREGUNTA 6

¿Considera usted que el Programa Curricular Institucional (PCI), fue elaborado, tomando en cuenta los intereses y las necesidades de los estudiantes y la sociedad para obtener un mejor desarrollo pedagógico en la institución?

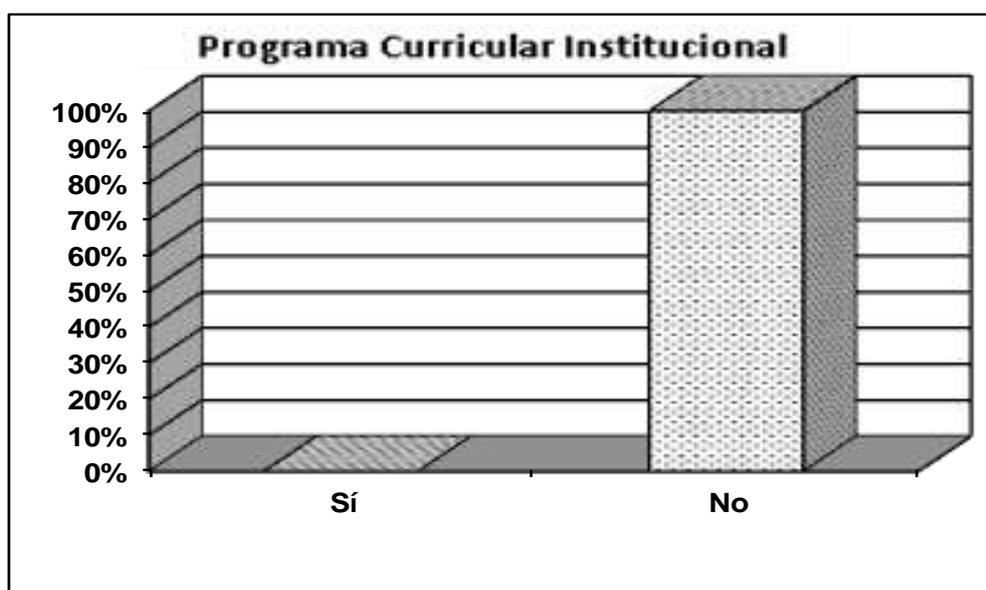
CUADRO Nº 6

Programa Curricular Institucional	f	%
Si	0	0
NO	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 6



La planificación del PCI exige una amplia participación social y la necesidad de que los problemas y más situaciones de desarrollo de la comunidad sean tomados en cuenta y serán reflejados en la planificación curricular; de esa manera, el PCI se convierte en el referente para que, cada docente, realice el plan de unidades, desglosando objetivos, destrezas y objetivos del Programa Curricular para dirigir y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo a los datos obtenidos, el 100% de los docentes encuestados, afirman que el PCI no se lo elabora tomando en cuenta las necesidades e intereses de los alumnos y la sociedad para obtener un mejor desarrollo pedagógico en la institución; ya que, la metodología que se ha adoptado es la de aplicar la Técnica FODA o FOLA, de una manera escueta, para seleccionar diez problemas generales para, luego; estructurar un nombre sugestivo a cada uno y, de esta manera, queda definido el nombre de cada unidad para la aplicación de contenidos. Por supuesto, expresan que nunca se soluciona ninguno de los problemas seleccionados.

En la actualidad, con la nueva propuesta curricular de planificación por Bloques, no será necesario estructurar estos diez nombres, porque ya vienen definidos con una secuencia lógica de destrezas con criterio de desempeño, para cada Año de Educación Básica.

PREGUNTA 7

¿Ha seguido cursos sobre planificación, para poder tener mayor información y conseguir un mejor desarrollo pedagógico?

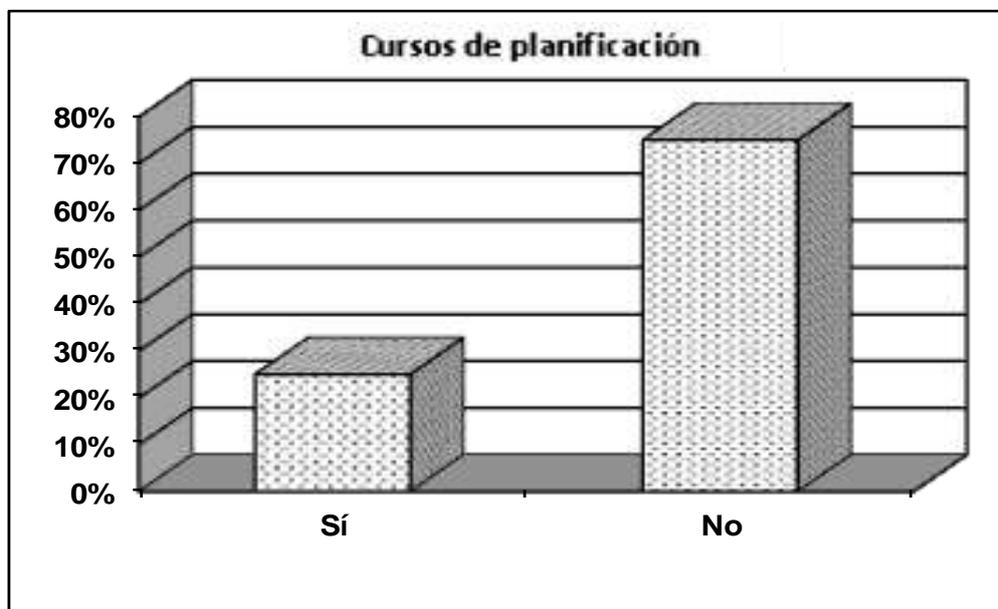
CUADRO Nº 7

Cursos de planificación	f	%
Sí	6	25
No	18	75
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 7



La formación en planificación, para el desarrollo pedagógico tiene objetos de estudio, actualización y perfeccionamiento como asesorar,

diseñar, conocer y fundamentar, elaborar, dirigir, coordinar, supervisar, promover y evaluar, sistematizar y divulgar modelos, procedimientos, técnicas, diseños y más competencias para el desarrollo pedagógico. Los cursos continuos sobre postgrado desarrollan prácticas profesionales en estos objetos y le permiten al docente aprovechar recursos, tiempos y aporte científico al proceso de desarrollo educativo.

Obtenida la información se encuentra que, la capacitación docente en planificación, destinada al desarrollo pedagógico se configura aSi; el 75% de docentes dice que no han asistido a cursos de planificación; y el 25% que Si han asistido, este grupo minoritario manifiesta que es necesario conocer nuevas ideas sobre cómo planificar en educación ya que no están de acuerdo en que haya una única forma de planificar.

La falta de formación en planificación educativa conlleva a improvisar la parte pedagógica y con ello a desmejorar la calidad de la formación educativa del estudiante.

Es necesario avanzar a la planificación estratégica situacional, ya que, propone una planificación continua que no todo prevé, es decir,

recorre igual que los hombres, con la incertidumbre; no puede haber un modelo único de planificación.

PREGUNTA 8

¿La escuela cuenta con un Reglamento de Régimen Interno, para un mejor desarrollo pedagógico?

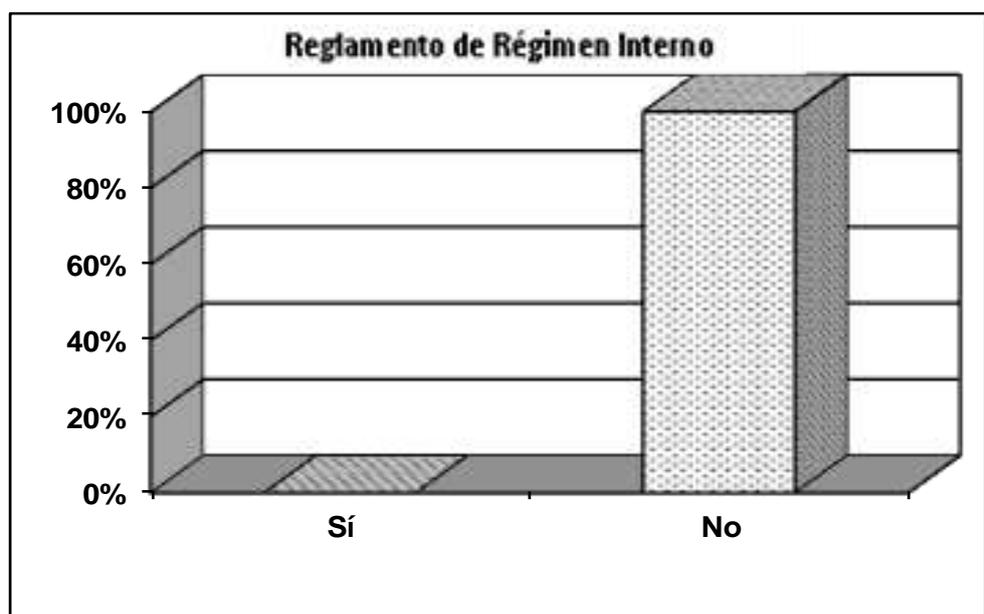
CUADRO Nº 8

Reglamento de Régimen Interno	f	%
Si	0	0
No	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 8



Toda organización para funcionar necesita de un cierto grado de formalización. La formalización se expresa mediante el conjunto de reglas, normas y procedimientos que la propia organización crea para posibilitar que su estructura funcione. En una institución educativa, de poco serviría fijar las funciones de un equipo si a continuación no se establecen cada qué tiempo se deben reunir sus miembros (regla o norma), o cómo se determinará la persona que deberá ocuparse de las tareas de coordinación de ese grupo (procedimiento), o la periodicidad en la renovación de ese cargo (regla o norma) si se da el caso.

De la información obtenida se puede constatar que el 100% de los docentes encuestados afirman que, la escuela, no cuenta con un Reglamento de Régimen Interno para un mejor desarrollo pedagógico.

Por lo que la institución debe elaborar este instrumento. El Reglamento de Régimen Interno es el documento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura organizativa. Es decir, el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de las diferentes unidades organizativas.

PREGUNTA 9

¿La escuela cuenta con un Manual de Convivencia, para un mejor desarrollo pedagógico?

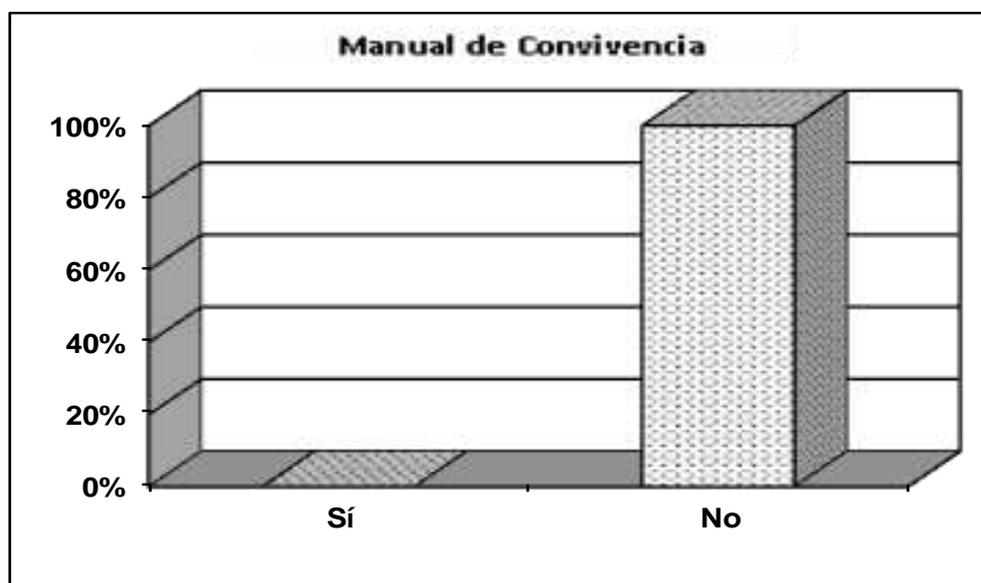
CUADRO Nº 9

Manual de Convivencia	f	%
Si	0	0
No	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 9



El aprendizaje de los principios básicos de la convivencia humana inicia en la familia y continúa en la vida escolar de las personas, es

deber de cada institución diseñar y ejecutar estrategias que fomenten su práctica. El manual de convivencia surge del común acuerdo de los integrantes de la comunidad educativa para regular y conciliar las relaciones entre sus miembros. El manual de convivencia contiene derechos y deberes de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa, los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana. Los deberes son los comportamientos exigidos para posibilitar la libertad y la dignidad humana.

De la información obtenida se puede constatar que el 100% de los docentes encuestados, afirman que la escuela no cuenta con un Manual de Convivencia para un mejor desarrollo pedagógico.

En la escuela hace falta practicar un proceso de análisis y reflexión sobre los reglamentos, el clima escolar, las prácticas pedagógicas y disciplinarias y los conflictos internos y su incidencia en el desarrollo pedagógico.

PREGUNTA 10

¿En la escuela existe una cultura de la evaluación institucional, para un mejor desarrollo pedagógico?

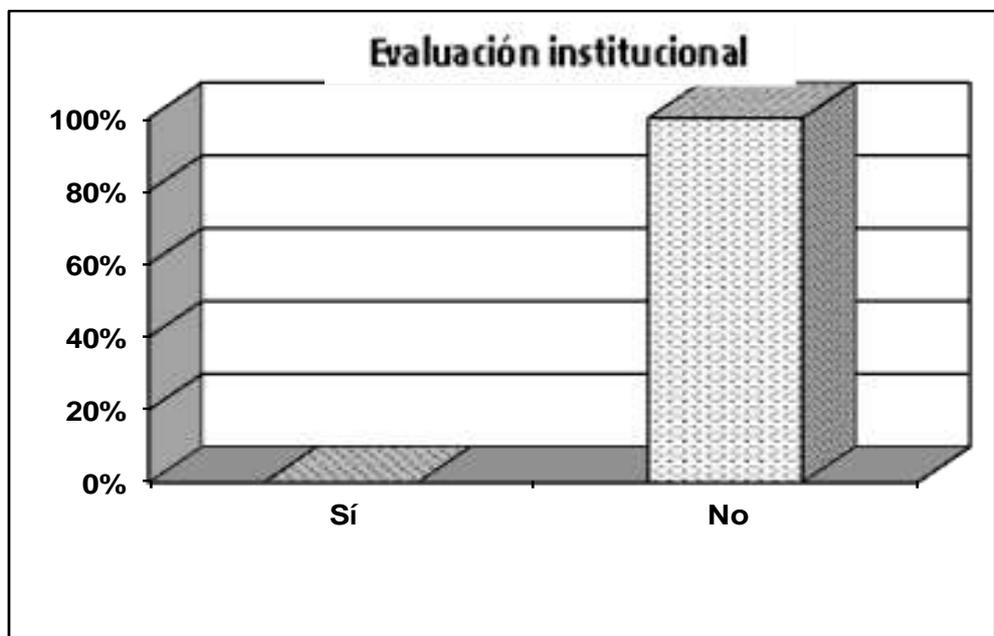
CUADRO N° 10

Evaluación institucional	f	%
Si	0	0
No	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 10



La evaluación es un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la nueva toma de decisiones, en relación con su administración y desarrollo. La evaluación es esencial para el PEI. Ella garantiza su continuidad y efectividad. Evaluar es dotar de significación a las acciones realizadas. Evaluar un proyecto de la institución es

preguntarse permanentemente acerca del significado de lo realizado, tanto en términos institucionales, como de cada uno de los actores del proyecto.

La información obtenida permite constatar que el 100%, de los docentes encuestados, expresan que en su institución no existe una cultura de la evaluación institucional.

El fin de la Comisión de Evaluación Interna es el de llevar adelante los procesos de planificación, promoción, ejecución y control de la evaluación institucional, en sus diferentes dimensiones. Para tal efecto contará con una Coordinación Operativa. Debe evaluarse a todos los agentes educativos.

2.1.2. ENTREVISTA APLICADA AL SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA “ELOY ALFARO”, ORIENTADA A LA PLANIFICACIÓN.

PREGUNTA 1

¿Toma en cuenta usted algún modelo de Planificación Educativa dentro de la labor como Director?

Respuesta: Tomo en cuenta la orientación emanada desde el Ministerio de Educación y por la supervisión escolar. He adquirido una

buena experiencia docente para llegar a ocupar este puesto y poder dirigir la escuela por lo que considero que el modelo de Planificación Educativa es el que se lo aplica en todo el país.

Como se puede observar, en realidad si el informante no logra concretar cuál es el modelo de gestión que aplica es porque su práctica es tradicional; es decir, predomina la Planificación Normativa, Tradicional o Clásica.

Se detecta que, la práctica de gestión y planificación institucional del directivo y docentes de la escuela, se encuentra, en gran medida, condicionada por sus formas de pensar dichos procesos. Por tanto la planificación se encuentra estrechamente relacionada con el estilo de gerencia del director.

PREGUNTA 2

¿Cree usted que la Planificación de la Institución debe estar sujeta a las Planificaciones que elaboran técnicos expertos del Ministerio de Educación?

Respuesta: Si, hay que tomar en cuenta que el Sistema Educativo Ecuatoriano también está sujeto a experiencias de planificaciones

externas que podrían estar dando luces para mejorar la calidad educativa. En la escuela se planifica de acuerdo a la Reforma Curricular para la Educación Básica implantada desde 1996.

Como se puede observar, se sigue el modelo de la planificación normativa, en donde, son los técnicos expertos los encargados de planificar, en tanto los otros (en el caso que nos ocupa, los docentes) son quienes ejecutan. Esta propuesta considera que lo que ven los expertos es la realidad objetiva, desprovista de prejuicios.

Se debe tener presente que para analizar, las múltiples críticas pronunciadas o escuchadas en torno a las planificaciones "hechas desde un escritorio". El planeamiento normativo no da lugar a que los actores tengan opciones a la hora de decidir; todo está definido de antemano. Asimismo, requiere de muchos recursos materiales y humanos, lo que lo toma prácticamente irrealizable.

PREGUNTA 3

¿Cómo Director de la escuela, qué etapas aplica en la planificación?

Respuesta: Se aplican cuatro etapas que tienen que respetarse:

primeramente se fija metas y objetivos, luego se realiza el diagnóstico, a continuación se hace la programación y finalmente la evaluación.

La planificación normativa desconoce los significados que los diferentes actores sociales les otorgan a los hechos, a la vez que toma la visión de algunos de ellos, los planificadores, como la verdad, como la realidad objetiva.

Es importante reconocer que esta forma de gestión es inflexible en la determinación de objetivos, lo que no le permite reconocer la necesidad de nuevos objetivos en función de los cambios dados. Hace énfasis en lo que debe ser, en lugar de lo que es posible.

PREGUNTA 4

¿Cuenta la escuela con el Proyecto Educativo Institucional PEI?

Respuesta: El informante explica que Si tienen.

Pero, al momento de solicitarle el documento se pudo constatar que se trata del Programa Curricular Institucional, insiste en que ese es el Proyecto con que se trabaja, en realidad ha introducido en el diseño la

Visión y la Misión Institucional, pero no es el PEI; es decir, no está elaborado.

El señor Director manifiesta que no han tenido capacitación para realizar otro instrumento curricular, sólo se basa en uno de los componentes del PEI como es el caso del Programa Curricular Institucional y lo hace solo. El resto de los actores se limita a ejecutar lo diseñado por este. La realidad es tal como el planificador la ve.

En realidad el Proyecto Educativo Institucional está planteado como una propuesta que tiende hacia un cambio real (y no simplemente formal) que permite la definición y construcción colectiva de micro políticas institucionales, en las cuales se reconozca la pluralidad de los protagonistas.

PREGUNTA 5

¿Cómo se realiza el Currículo Institucional para el desarrollo pedagógico en la escuela?

Respuesta: Se solicita a cada profesor que lo realice de acuerdo a los años de Educación Básica que le corresponda según el distributivo del año, para luego hacer un sólo documento institucional.

Por lo que se observa esta actitud no permite que el Currículo se elabore acorde a la realidad de los estudiantes y de la institución. En un sistema educativo abierto y flexible, el currículo institucional es un instrumento fundamental para la toma de decisiones, para la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Conseguir esto requiere una actitud flexible, que desemboque en concesiones recíprocas que permitan llegar a acuerdos. Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

PREGUNTA 6

¿Se estructura el Plan Operativo Anual cómo un instrumento de gestión para la institución?

Respuesta: Si se realiza el Proyecto Operativo Anual y que fundamentalmente contempla un cronograma de actividades cívicas, sociales y culturales de la institución.

Como se puede comprobar, el director no está dando una respuesta convincente, pertinente y contundente. El Plan Operativo Anual, cobra

pleno sentido en cuanto se desarrolle como el proceso de planificación a corto plazo que concretará las estrategias diseñadas en el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela. No necesariamente busca grandes cambios, es un documento rutinario, no visionario.

PREGUNTA 7

¿A pesar del Pensum de Estudios Nacional, por qué en el Programa Curricular Institucional (PCI), no constan las áreas de Cultura Física, Cultura Estética, Idioma extranjero y Optativas?

Respuesta: Desde el Ministerio de Educación ya viene diseñado así. En la misma Reforma Curricular para la Educación Básica constan sólo cuatro áreas: Matemática, Lenguaje y Comunicación, Estudios sociales y Ciencias Naturales. Y eso es lo que la supervisión exige que se cumpla, por lo tanto los profesores tienen que someterse a planificar solamente las cuatro áreas.

¿Qué alumnos se debe formar?. Esto implica buscar claridad sobre quién es el alumno y quiénes son los que participan del proceso educativo. En último término, debe saber a quién desea educar, debe saber cuál es la visión de hombre, y por ende de alumno, más cercana a la naturaleza de la condición humana.

PREGUNTA 8

¿Usted cómo Director se preocupa qué en la escuela se aplique la evaluación psicopedagógica?

Respuesta: No se aplica la evaluación psicopedagógica porque el profesorado no está en condiciones de hacerlo, no se ha capacitado al docente para que pueda detectar por lo menos los trastornos de aprendizaje. Esto le corresponde al departamento de atención psicopedagógica de la Dirección de Educación, pero en realidad no hay coordinación con la escuela. Cuando se detectan problemas de aprendizaje en los niños se los envía a la Psicorrehabilitadora de la escuela aunque sabemos que esta profesional tampoco es la persona indicada para realizar el tratamiento.

Su objetivo fundamental consiste en comprender las particularidades de los procesos de aprendizaje de cada sujeto, para realizar intervenciones pedagógicas y psicopedagógicas acordes con las necesidades. Por ejemplo, saber si el sujeto evaluado se encuentra dentro de los parámetros de desarrollo esperables en su etapa vital. Esto permite la detección precoz y prevención de dificultades.

2.1.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS I

Sistematizada la información, obtenida a través de la entrevista realizada al director de la escuela y la encuesta aplicada a docentes y organizada en la hipótesis I, cuyo enunciado es “Los procesos de planificación dificultan el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora.”, se procede a escoger las preguntas más relevantes para realizar la contrastación las concepciones teórico-científicas con lo empírico, así: se encuentra que, el 70% de las mayores frecuencias se identifican con el no, mientras que el 30% de las mismas resultan afirmativas.

Partiendo de la filosofía del pensamiento administrativo que se aplica en la escuela, como punto de apoyo para la planificación, se constata que el 63% de docentes encuestados manifiestan que el estilo de administración responde a una concepción clásica, mientras que el 37% expresan que no identifican qué tipo de administración se aplica, sin embargo, al preguntar si conocen la planificación estratégica situacional, el 75% manifiestan que no, lo que hace pensar que la mayoría de docentes vienen soportando exclusivamente la denominada planificación normativa, como se lo puede verificar en la pregunta uno y dos, respectivamente.

Para ratificar la inferencia anterior se procede a preguntar si en la escuela se elabora el Proyecto Educativo Institucional en donde el 100% responde que no y se refuerza en la siguiente pregunta al manifestar que no se ha elaborado el modelo pedagógico como parte de la identidad institucional, ni tampoco se realiza el diagnóstico institucional según las respuestas de las preguntas tres, cuatro y cinco, respectivamente.

En cuanto al Programa Curricular Institucional, el 100% de los docentes expresan que se lo elabora sin tomar en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes ya que lo hace cada profesor de año de básica por disposición del Sr. Director, por lo que sólo un 25% de los docentes encuestados sostienen que han seguido cursos sobre planificación para tener mayor información y conseguir un mejor desarrollo pedagógico, como se observa en las preguntas seis y siete, respectivamente.

Tomando en cuenta la existencia de un Reglamento Interno y un Manual de Convivencia para un mejor desarrollo pedagógico, el 100% de los encuestados afirman que no se ha elaborado. A esto se suma que no se practica la evaluación institucional como se comprueba en las preguntas ocho, nueve y diez, respectivamente.

Frente al análisis e interpretación del cuestionario aplicado a los docentes y la encuesta realizada al Sr. Director de la escuela seleccionada, se demuestra que, el 100% de los maestros, tienden a frecuencias negativas, de tal manera que, se deduce que la planificación, tiene falencias y limitantes epistemológicas, por lo que incide significativamente en el desarrollo pedagógico de la institución, así se comprueba que, los procesos de planificación, no tienen regularidad, ni dinamizan el trabajo del centro educativo, ni se constituye en el referente para las actividades educativas, no constituye el elemento transcendental para el desarrollo pedagógico integral de la institución. De esta manera, se acepta la hipótesis estructurada en el proyecto de investigación.

2.2. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS II

Los procesos de dirección institucional limitan el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora.

2.2.1. ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVA DE PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA” ELOY ALFARO.”

PREGUNTA 1

¿Los ambientes físicos de la escuela se encuentran adecuados para obtener un mejor desarrollo físico e intelectual?

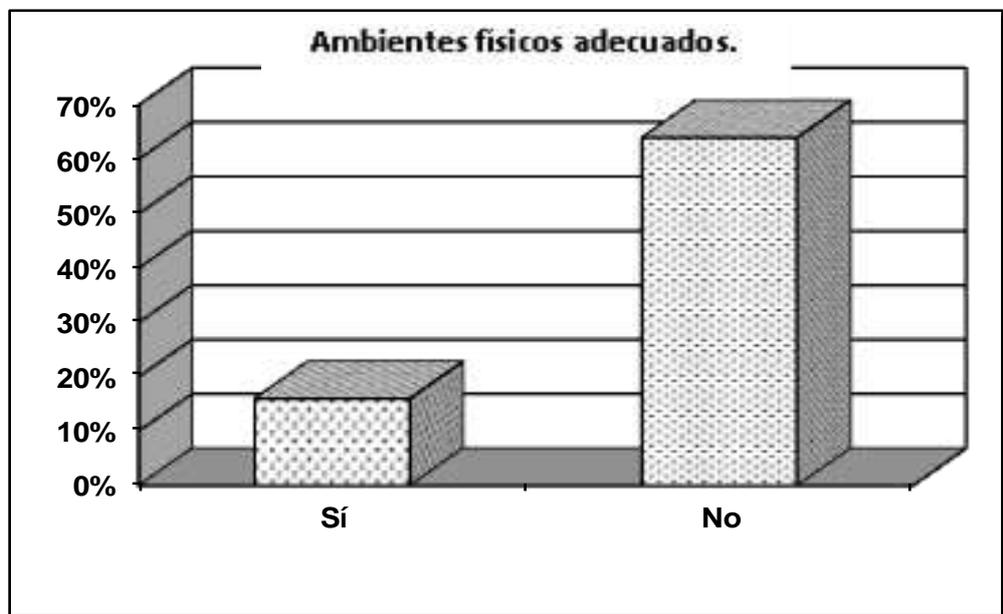
CUADRO N° 11

Ambientes físicos de la escuela se encuentran adecuados.	F	%
Si	3	16
No	15	64
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 11



La presencia de una circunstancia como los ambientes físicos de una institución educativa refleja la calidad del líder, si se asume que ésta consiste en el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás, por medio del cual se alcanza la realización efectiva de manera eficaz; porque orienta la parte mecánica y dinámica de una institución.

Es conveniente tener presente que todas las organizaciones se crean para prestar servicios a la gente. Este enfoque, centrado en los recursos humanos, proporciona mayor énfasis en la importancia del trabajo administrativo; cuyos elementos que ayudan a gestionar y ejecutar son: la planificación, la organización, el control, la coordinación y la evaluación; por tanto los ambientes físicos, su adecuación o no adecuación sintetiza el compromiso por la institución de quienes temporalmente ejercen dirección.

Una dirección eficiente es vital en la moral del personal y, como consecuencia, en la productividad y adecuamiento del escenario físico que es donde se van a dar los acontecimientos socioeducativos de carácter formativo. Esta información determina que los ambientes físicos de la escuela no reúnen las condiciones óptimas para un proceso de aprendizaje de calidad. Como se puede evidenciar es necesario prestar servicios educativos de calidad en adecuados ambientes físicos.

PREGUNTA 2

¿Considera que en la escuela existe armonía, respeto, solidaridad entre Autoridades, maestros, padres de familia y estudiantes para un mejor desarrollo pedagógico?

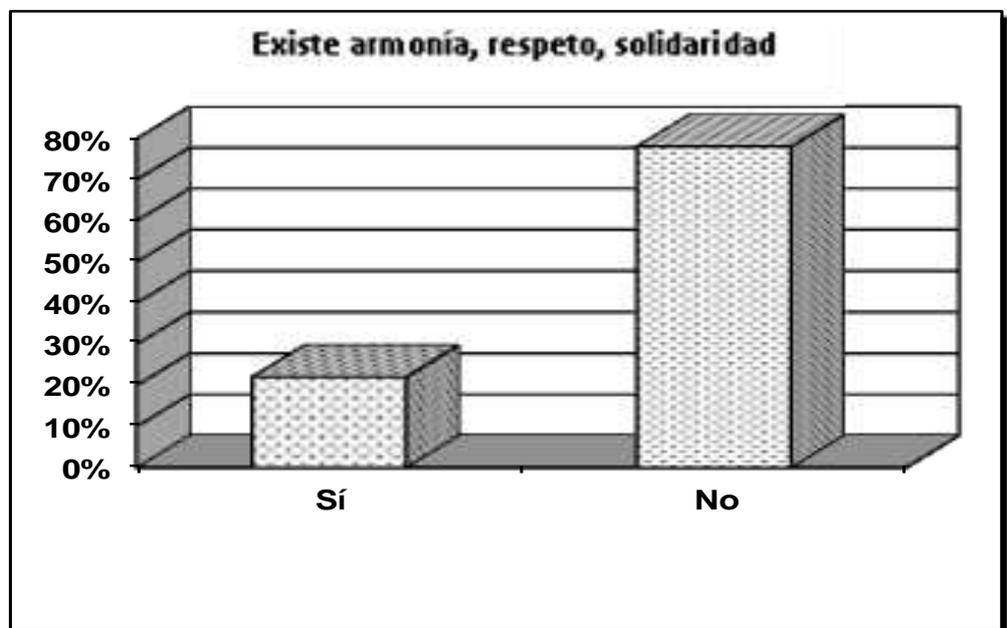
CUADRO N° 12

En la escuela existe armonía, respeto, solidaridad	f	%
Si	4	22
No	14	78
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 12



La armonía, el respeto, la solidaridad, la pertenencia y la pertinencia, constituyen el clima institucional. Dentro de la propuesta de gestión debe merecer especial importancia este aspecto, las actitudes, creencias, prácticas, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresen en la relaciones interpersonales, en cuanto educan; el buen clima institucional evita que en las instituciones cada uno haga lo suyo

y solo lo mínimo para cumplir sus responsabilidades. Todos deben tener claridad sobre modelos de eficiencia y calidad.

Para mejorar el clima o ambiente es recomendable usar estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y los trabajos en equipo. Los procesos de gestión, traducidos en la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control, evaluación del personal, el aspecto presupuestal y la adquisición de materiales. La organización flexible adaptable y no adaptable a las mejoras del servicio institucional.

De la información recabada de los padres de familia pertenecientes a la directiva del comité central de la Escuela " Eloy Alfaro", el 78% opinan que no existe la suficiente armonía, respeto, solidaridad ya que por lo general no son tomados en cuenta para planificar, conocer y ayudar a resolver los problemas de la institución; en cambio el 22% afirma que Si hay armonía, respeto, solidaridad. Por lo que se deduce que es necesario hacer participar a los padres de familia como parte de la institución educativa.

PREGUNTA 3

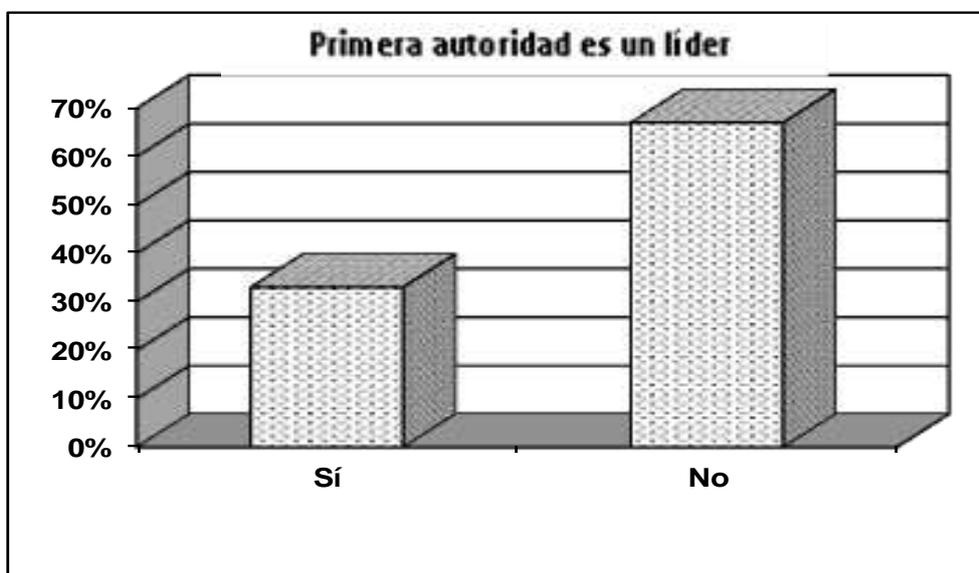
¿Consideras que la primera autoridad es un líder en la escuela, que conduce al desarrollo pedagógico?

CUADRO Nº 13

Primera autoridad es un líder en la escuela	f	%
Si	6	33
No	12	67
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 13



El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo

que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en Si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. En Síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

De los resultados obtenidos se puede anotar que el 67% de los padres de familia no consideran a la principal autoridad de la escuela un líder. Expresan que obedece a que no son tomados en cuenta para dar solución a los principales problemas administrativos y de los aprendizajes. Por otra parte, el 33% manifiesta que si lo consideran un líder por cuanto ha logrado establecer armonía y respeto en la escuela.

El señor director, como líder, debe saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la institución, ya que existen muchos tipos de líderes y la institución debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

PREGUNTA 4

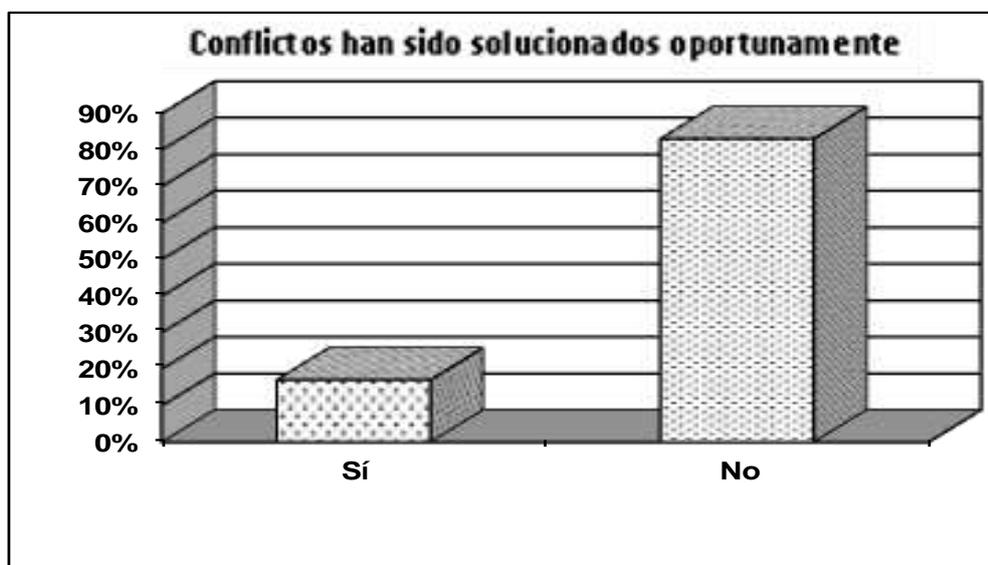
¿Considera usted que los conflictos han sido solucionados oportunamente por quienes ejercen dirección, para mejorar el desarrollo pedagógico?

CUADRO N° 14

Conflictos han sido solucionados oportunamente	f	%
Si	3	17
NO	15	83
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 14



Es necesario acordar que la construcción de un conflicto intervienen factores tales como la percepción de la realidad, los procesos de

comunicación involucrados y las creencias y necesidades personales. En efecto, todos nos apropiamos de la realidad a través de distintos filtros (sociales, emocionales, religiosos, etc.) y verbalizamos esa realidad de manera personal. El otro también aprecia esa misma realidad de una determinada manera y nuestra verbalización ha de pasar por sus propios filtros antes de ser internalizada. Allí se produce en el conflicto, lo que a menudo puede reconocerse por la extendida creencia que nuestra forma de percibir la realidad es la única copia fiel de ella, esa creencia es, con certeza, la mejor garantía de un conflicto en permanente estado de irresoluto.

De acuerdo a los resultados se advierte que el 83% de los padres de familia consideran que los conflictos no han sido solucionados oportunamente por quienes ejercen dirección por cuanto se dejan pasar muchas cosas como por ejemplo problemas entre profesores o con los padres de familia, etc.

Por lo tanto, sugerimos que para la resolución de conflictos es importante tener una orientación hacia la tolerancia, la cooperación y colaboración junto con técnicas de comunicación y de pensamiento que faciliten y no impidan este proceso. La verdadera prueba para manejar conflictos se da cuando interactuamos con los demás.

PREGUNTA 5

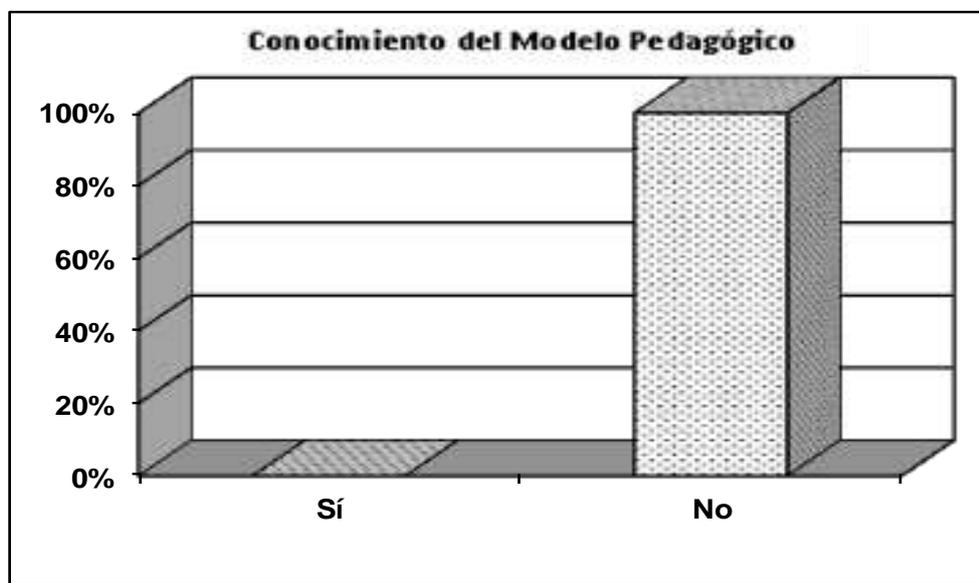
¿Conoce usted cuál es el Modelo Pedagógico de la escuela dónde estudian sus hijos?

CUADRO Nº 15

Conoce el Modelo Pedagógico de la escuela.	f	%
Si	0	0
NO	18	100
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 15



La educación es una función social caracterizada, en primer lugar, por su esencia clasista. Cada sociedad se impone la formación de un

"modelo de hombre" que asimila y reproduce al nivel individual las normas y patrones socialmente válidos, que vienen dispuestos por la clase dominante en un momento histórico concreto, pero que tienen su origen en las condiciones específicas del desarrollo económico - social alcanzado.

Como es natural, la institución escolar, el sistema de instrucción socialmente organizado refleja este modelo educativo y lo traduce, de manera concreta, en el proceso pedagógico, en el trabajo de la escuela.

En el terreno de la teoría de la Educación se ha manifestado una constante confrontación entre los promotores de unos u otros "modelos" que, a su modo de ver, cumplirían con mayor eficacia las funciones sociales conferidas a la educación en general y a la enseñanza en particular.

Según los resultados el 100% de los padres de familia encuestados expresan que no conocen cuál es modelo pedagógico de la escuela.

El Modelo Pedagógico debe ser congruente con la Filosofía de la Institución, el cual debe apegarse al perfil del alumno que debe egresar de la Institución, es decir, ¿qué clase de persona es la que quiero formar? ¿qué habilidades, conocimientos y aptitudes son las que deseo desarrollar? El definir un modelo pedagógico es vital, porque será lo que distinga a la Institución de las demás.

PREGUNTA 6

¿Ha participado en la elaboración del manual de convivencia para un mejor desarrollo pedagógico en la escuela?

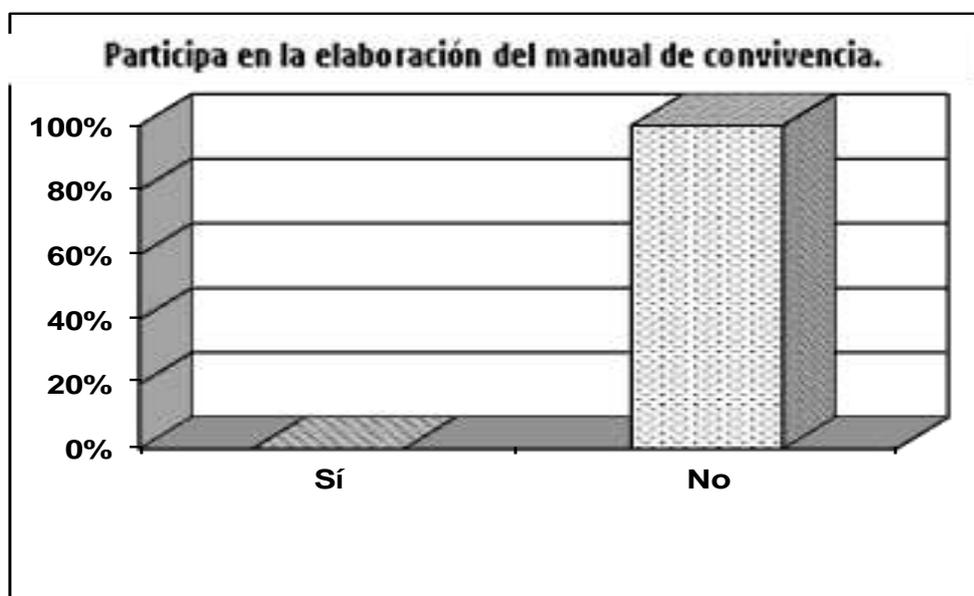
CUADRO Nº 16

Participa en la elaboración del manual de convivencia.	f	%
Si	0	0
NO	18	100
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 16



Los Manuales de Convivencia deben ser el canal, la herramienta de acción para el desarrollo, promoción y defensa de los Derechos

Humanos. Todas las instituciones educativas deben procurar el fomento de "...prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana...", "fundadas en el respeto a los Derechos Humanos" . Para ello es necesario establecer códigos que permitan la integración de una sociedad democrática, pluralista y humanista.

La construcción de un Proyecto Educativo Institucional fundado en el respeto de los derechos humanos, debe propiciar el desarrollo de una convivencia que permita, a su vez, la creación de nuevos proyectos individuales y colectivos de trascendencia social y un espacio que puede ser aprovechado para generar experiencias, y es precisamente en este aspecto en donde los Manuales de Convivencia entran a jugar un papel importante.

De acuerdo a los resultados el 100% de los padres de familia encuestados no han participado en esta actividad; por lo tanto, el manual de convivencia será un instrumento elaborado para favorecer la vivencia de los principios, valores y alcance de logros propuestos dentro de un ambiente de integración social, armónica y democrática, incluyendo la participación, responsabilidad y los buenos procedimientos que se deben construir, enseñar, practicar, y aprender dentro de la comunidad educativa (Autoridades, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad).

PREGUNTA 7

¿Hay en el establecimiento educativo un ambiente favorable entre docentes y autoridades, para mejorar el desarrollo pedagógico?

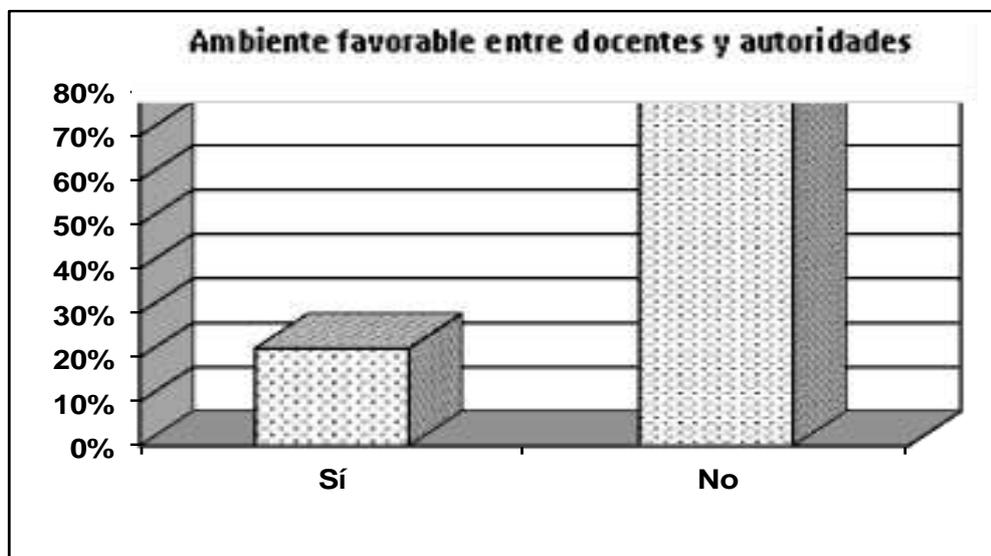
CUADRO N° 17

Ambiente favorable entre docentes y autoridades	f	%
Sí	4	22
No	14	78
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 17



Un ambiente favorable entre docentes y autoridades, determina que el proceso educativo se vea altamente motivado. Cuando en la

institución existe un ambiente o clima organizacional positivo que favorece el desarrollo pleno de las actividades de docentes y administrativos. De hecho para mejorar el clima o ambiente es recomendable usar estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y los trabajos en equipo.

Crear situaciones favorables para el aprendizaje, es orientar el proceso al desarrollo integral del educando y su participación en el logro de los objetivos educativos institucionales, mediante la construcción de una cultura colaborativa, solidaria y convivencial que permita un ambiente armónico entre autoridades, docentes, alumnos, personal de servicio y padres de familia, a través del respeto a sus derechos y ejercicio de sus responsabilidades.

Según los resultados obtenidos se constata que el 22% responden afirmativamente mientras que el 78% de los padres de familia encuestados opinan que en el establecimiento educativo no hay un ambiente favorable entre docentes y autoridades, para mejorar el desarrollo pedagógico. Sus criterios se fundamentan en que se nota que el profesorado siempre está dividido en dos o tres grupos.

PREGUNTA 8

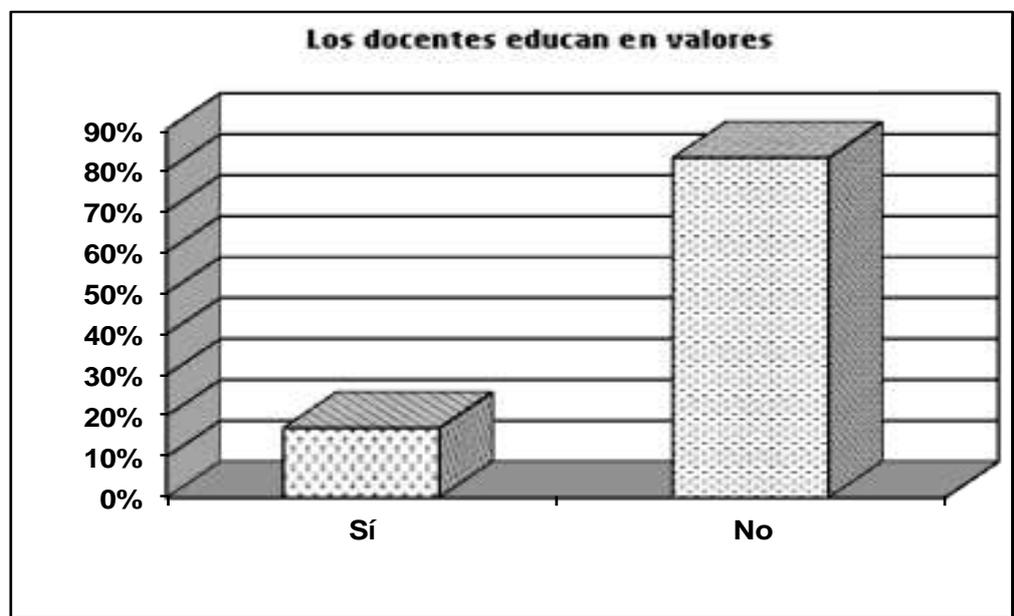
¿Considera usted que los docentes se encuentran educando en valores, para el éxito de la educación en la escuela?

CUADRO Nº 18

Los docentes educan en valores	f	%
Si	3	17
NO	15	83
TOTAL	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia de la Escuela Eloy Alfaro.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 18



La educación en valores resulta básica para la transformación positiva

de la sociedad. Los valores se cultivan intrínsecamente, a partir del ejemplo o la imitación e identificación con las personas que viven y se relacionan entre sí, de acuerdo a esos valores.

Incluye la decisiva relación entre padres e hijos, profesores y alumnos.

Es importante considerar que la familia, a lo largo de los tiempos, ha jugado un papel fundamental en la formación de virtudes y valores morales. No olvidemos, que los padres son los más comprometidos educadores de sus hijos, desde el momento de su nacimiento, no solo brindándoles información sino fundamentalmente buenos ejemplos, siguiendo aquella máxima que dice así: "el ejemplo arrastra".

La pregunta sobre si los maestros educan en valores, determina que el 83% de los padres de familia consideran que no, por cuanto, se observa en los mismos profesores y los niños comportamientos inadecuados, que son mal ejemplo; y en la práctica, son antivalores. El 17%, si consideran que se educa en valores, como elemento fundamental de la formación integral de los estudiantes.

Por lo tanto, el medio pacífico de la escuela debe basarse en una filosofía que enseñe la no violencia, la compasión, la confianza, la equidad, la cooperación, el respeto y la tolerancia. Una orientación amplia hacia la resolución de conflictos en la escuela, debe incluir una programación, que afecte a toda la comunidad educativa.

2.2.2. ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES DE SÉPTIMO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA ESCUELA “ELOY ALFARO”.

PREGUNTA 9

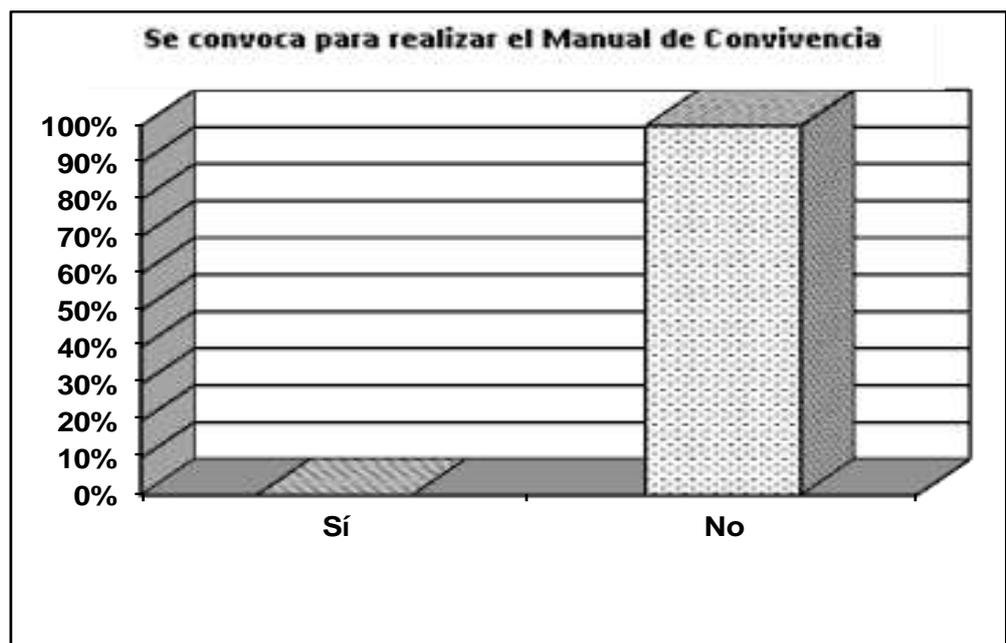
¿Los directivos de la escuela han convocado a representantes de los niños para realizar el Manual de Convivencia?

CUADRO Nº 19

Se convoca a representantes de los niños para realizar el Manual de Convivencia	f	%
Si	0	0
No	76	100
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 19



Los últimos 15 años han significado el posicionamiento de nuevos paradigmas, con relación a los derechos humanos de todas las personas. En el caso particular de niños y niñas, a partir de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, que los reconoce como sujetos de derechos, es decir, como personas con derechos y responsabilidades, con capacidad para ejercerlos y demandar su cumplimiento. Sus principios forman parte de la Constitución desde 1998. De igual manera, el nuevo Código de la Niñez y Adolescencia, recoge los principios y derechos declarados en la convención; y, establece al mismo tiempo, la necesidad de realizar cambios importantes en las instituciones. Todas las interrelaciones están orientadas a un logro: la formación integral de personas, capaces de funcionar como contracultura frente a la pérdida social de valores, esta formación propiciará un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales.

Como se puede observar, los resultados determinan que el 100% de los niños no han sido convocados como representantes estudiantiles para elaborar el manual de convivencia. Por lo que se recomienda a la autoridad pertinente elaborar este instrumento que tiene como propósito el fortalecimiento y el desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por docentes, estudiantes y familias, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica.

PREGUNTA 10

¿Has observado que tú profesor imparte las clases en base a valores, para un mejor desarrollo pedagógico?

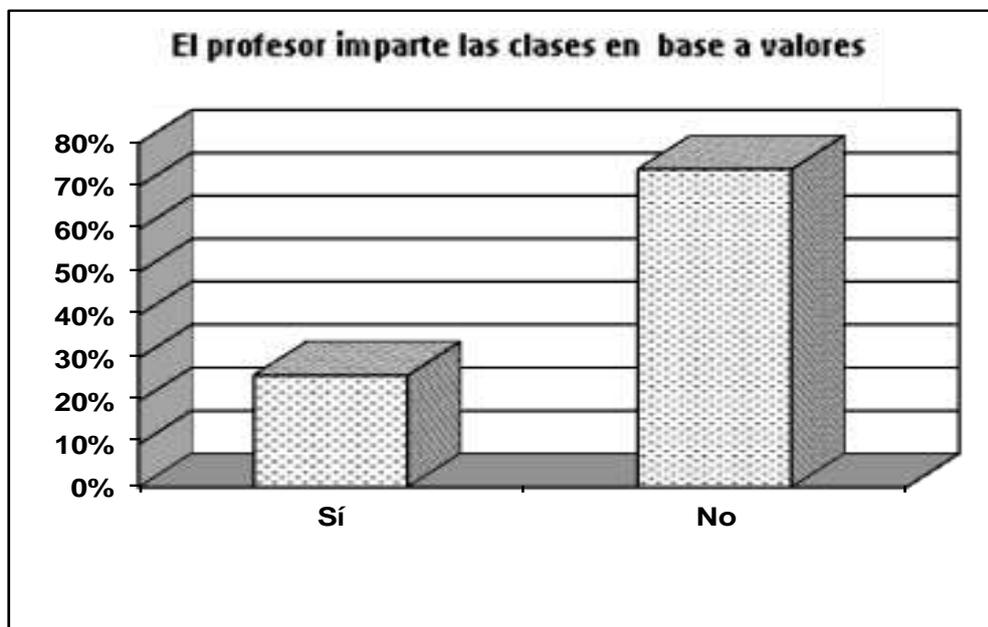
CUADRO Nº 20

El profesor imparte las clases en base a valores	f	%
Si	20	26
NO	56	74
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 20



La educación en valores resulta básica para la transformación positiva de la sociedad. Los valores se deben y se tienen que cultivar desde

adentro, a partir de la imitación e identificación con las personas que viven y se relacionan entre Si de acuerdo a esos valores.

Eso incluye la decisiva relación entre padres e hijos, profesores y alumnos. De allí la importancia de educar en valores, que nos permite vivir en comunidad, en paz con nosotros mismos y los demás. Respetando el derecho ajeno, pero también defendiendo los nuestros con inusitado vigor.

Con respecto a la información detallada en el cuadro veinte, se detecta que el 74% de los niños encuestados consideran que los docentes no imparten las clases en función de los valores. Expresan que se dedican exclusivamente a realizar tareas de los libros que envía el Ministerio de Educación. Por otra parte, el 26% de los encuestados afirman que si trabajan en valores especialmente los días lunes en el momento cívico.

Si bien son valores cívicos los que han tenido mayor prevalencia en la formación, se visualiza la no presencia de los valores institucionales y valores sociales, particularmente aquellos que conducen a una profesión como el valor del conocimiento, la investigación, la indagación y la innovación que tienen estrecha relación con el desarrollo pedagógico, por lo que se recomienda insertarlos como ejes transversales del currículo.

PREGUNTA 11

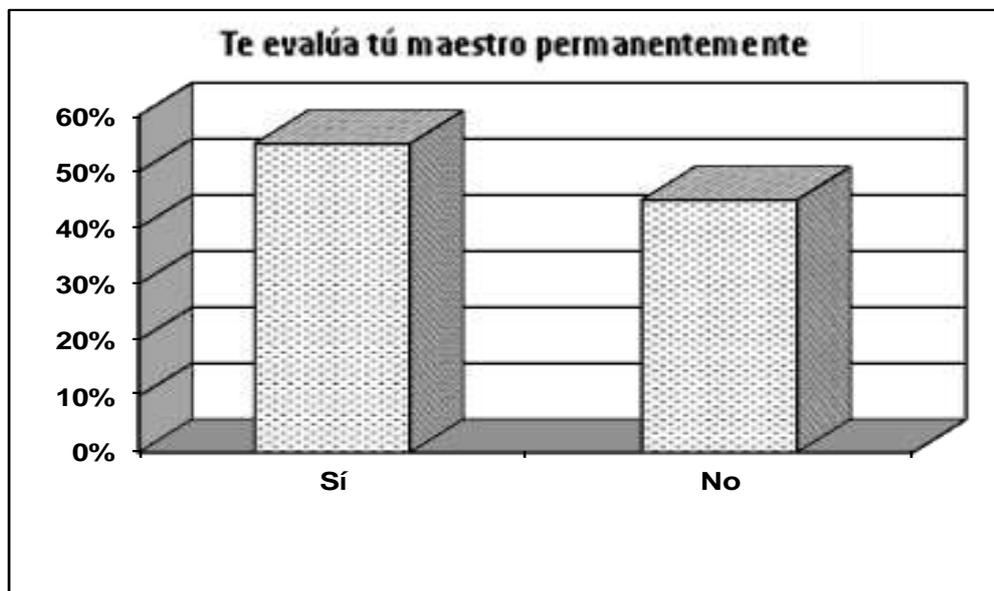
¿Te evalúa tú maestro permanentemente, para un mejor desarrollo pedagógico?

CUADRO N° 21

Te evalúa tú maestro permanentemente	f	%
Si	42	55
No	34	45
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 21



Podemos señalar que hemos observado una dicotomía entre la teoría y la práctica. Por una parte, las concepciones teóricas explicitan que la

evaluación es un proceso de continua ocurrencia, inherente incluso a toda actividad humana. Por otro lado, la práctica indica que en los hechos, la evaluación se ha convertido en situaciones de ocurrencia aislada, con un alto grado de solemnidad ritualista, y que se llevan a cabo al final del proceso que se pretende evaluar.

Es de suma importancia, entonces, entender que la evaluación es un proceso constante y permanente, dado que Si uno pretende medir el desarrollo de un proceso, debe considerar las etapas en las cuales verificar el avance de los estudiantes. La evaluación, entendida de esta manera, permite la retroalimentación necesaria para la continuación y elaboración de futuras actividades y la promoción de nuevos aprendizajes.

Los resultados obtenidos reflejan que, el 55% de los estudiantes Si son evaluados permanentemente; sin embargo, el 45% sostienen lo contrario. Se deduce, que no se evidencia el compromiso mayoritario del docente, de considerar la evaluación permanente para un mejor desarrollo pedagógico. Esta debilidad, debe ser atendida en forma urgente para obtener mejores resultados.

PREGUNTA 12

¿Consideras que en la escuela existe armonía con la comunidad educativa, para un mejor desarrollo pedagógico?

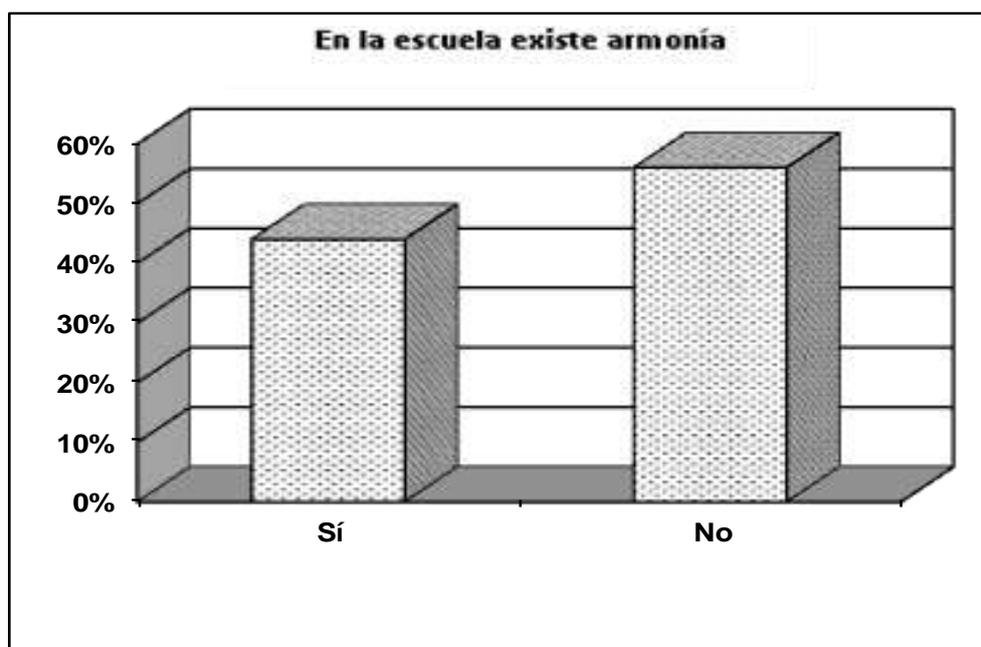
CUADRO N° 22

En la escuela existe armonía con la comunidad educativa	f	%
Si	33	44
No	43	56
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 22



Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser

considerados como referentes de acción en el Proyecto Educativo Institucional. Debe afectar a la globalidad de la institución incluyendo la gestión administrativa, se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: gestión administrativa, clima institucional, gestión técnico pedagógica, relación con la comunidad.

Puesto que el Proyecto Educativo Institucional requiere la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, es indispensable que se realicen actividades cuyo propósito busque motivar y sensibilizar a las autoridades de la institución, a los profesores, estudiantes, padres de familia, personal de apoyo y a líderes comunitarios, sobre los aspectos que van a permitir la comprensión de lo que es el PEI, sus ventajas, su organización, el funcionamiento, la participación de cada sector de la comunidad educativa, con el fin de alcanzar su comprometimiento en las diferentes etapas.

De la información recabada de los estudiantes de la Escuela “Eloy Alfaro”, el 44% opinan que si existe armonía en la escuela; mientras que el 56% dicen que no existe. Por lo que se puede determinar que no existe armonía en la institución, no hay un ambiente favorable para el desarrollo pedagógico, debilidad que tendrá que ser superada con urgencia.

PREGUNTA 13

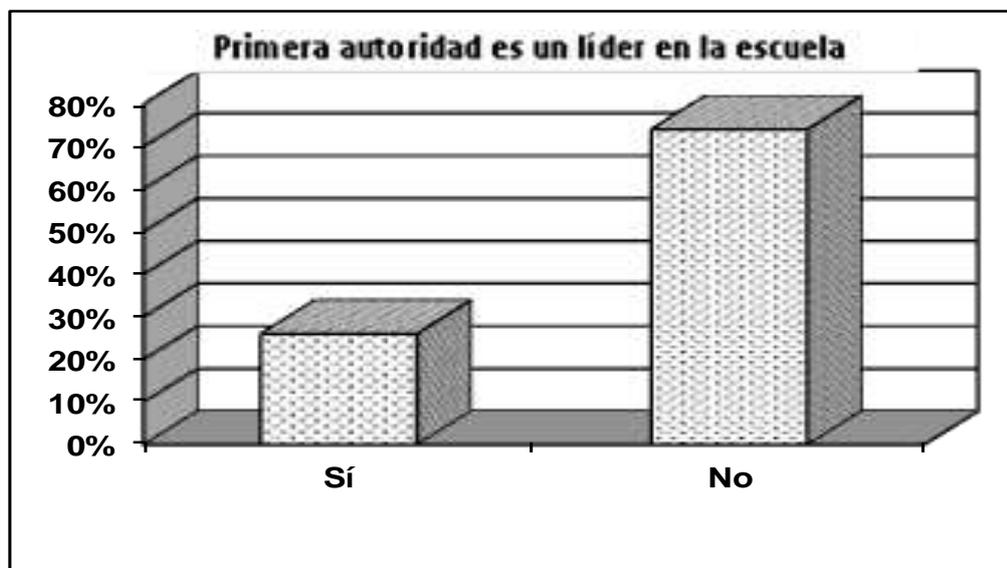
¿Consideras que la primera autoridad es un líder en la escuela, que conduce al desarrollo físico e intelectual del establecimiento?

CUADRO N° 23

Primera autoridad es un líder en la escuela	F	%
Si	20	26
No	56	74
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.
Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 23



El liderazgo se puede decir que es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que

este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

De los resultados obtenidos se puede notar que el 74% de los estudiantes estiman la autoridad no es un líder; mientras que el 26% opinan que Si lo es. Por lo que la mayoría refleja una experiencia negativa en este sentido. Siendo así, es necesario que la primera autoridad se preocupe más sobre cómo demostrar su liderazgo.

PREGUNTA 14

¿Consideras que los maestros imparten los conocimientos en forma afectiva, para un mejor desarrollo pedagógico?

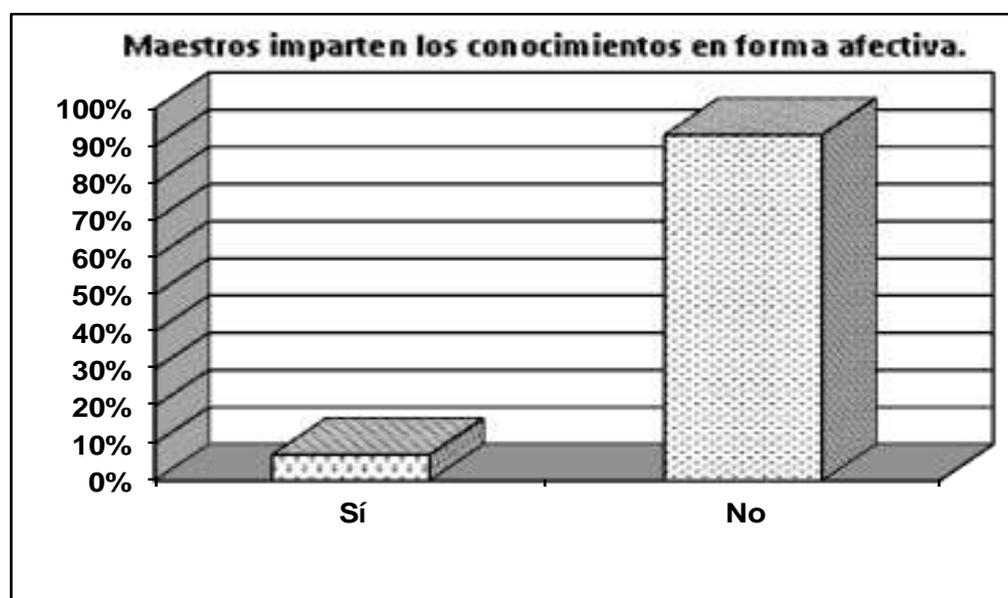
CUADRO N° 24

Maestros imparten los conocimientos en forma afectiva.	f	%
Si	6	7
No	70	93
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 24



La dirección del componente afectivo del aprendizaje, estimulando el amor, el respeto, las motivaciones activas, la comprensión y las

técnicas de elevada humanización desarrollan la parte lúdica, dimensión importante del aprendizaje. Lo afectivo, es una dimensión del desarrollo humano, tan importante como la cognitiva, la social y la comunicativa, fomenta el desarrollo psicosocial, la construcción de saberes, la conformación de la personalidad; encierra una gama de actividades donde se cruzan las sensaciones de placer, goce, actividad creativa y el conocimiento. La dirección de la actividad de la clase se concreta articulando las estructuras psicológicas globales (cognitiva, afectivas y emocionales) mediante las expresiones sociales que el niño tiene.

De la encuesta aplicada a los estudiantes, el 7% contestaron que los maestros dirigen actividades que estimulan con afecto; mientras que el 93%, consideran que los docentes no imparten las clases en forma afectiva.

De los resultados se puede anotar que la mayoría de los maestros no imparten los conocimientos con afectividad para un mejor desarrollo pedagógico. Por lo tanto, es necesario considerar este elemento como parte fundamental para el aprendizaje.

PREGUNTA 15

¿Hay en la escuela una comisión que se interesa por la organización y seguimiento del Consejo Estudiantil?

CUADRO Nº 25

Comisión que se interesa por la organización y seguimiento del Consejo Estudiantil	f	%
Si	19	25
No	57	75
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO Nº 25



El Consejo Estudiantil es la entidad encargada de proveer un gobierno escolar democrático, mediante la representación y participación de los

estudiantes en los asuntos de la escuela. El consejo es el canal de comunicación que existe entre los alumnos y la administración. Ésta organización tiene la obligación de escuchar a los estudiantes y representarlos de una manera responsable ante las directivas. Dicha organización mantiene su propio local dentro de la entidad educativa y se dedica a actividades sociales y culturales organizadas por y para los estudiantes. Los consejos estudiantiles son manejados por estudiantes y para los estudiantes, independientemente de las autoridades que norman la institución educativa y algunas veces, tienen alcances locales o nacionales. Son también responsables de proveer una gran variedad de servicios a los estudiantes, quienes pueden ingresar libremente a su manejo a través de los respectivos comités, consejos y mítines generales.

De los datos obtenidos, el 75% de los niños encuestados afirman que aunque se nombra el Consejo Estudiantil, sin embargo no hay una comisión encargada de la organización y seguimiento. Por otra parte, el 25% estiman que si hay dicha comisión; pero, como se puede ver, el criterio de la mayoría es el que determina que no hay comisión para este propósito. Por lo tanto, es necesario que la comisión encargada de la organización del Gobierno Estudiantil sea permanente.

PREGUNTA 16

¿Se ha hecho conocer el Código de la Niñez y la adolescencia en su escuela?

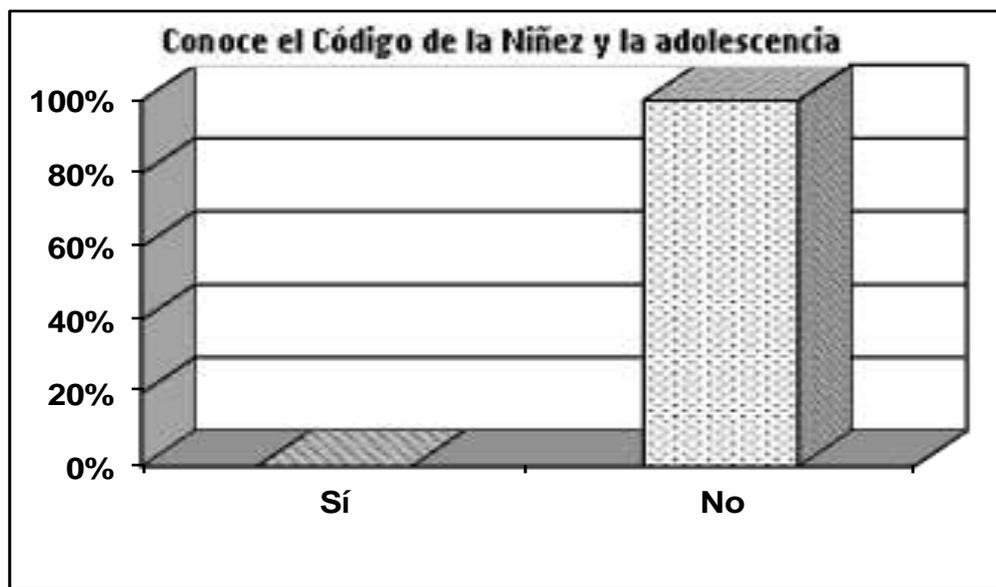
CUADRO N° 26

Conoce el Código de la Niñez y la adolescencia	f	%
Si	0	0
No	76	100
TOTAL	76	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes de Séptimo Año de E.B.

Responsables: Equipo de Investigación.

GRÁFICO N° 26



El Código dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su

desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad.

Para este efecto, regula el goce y ejercicio de los derechos, deberes y responsabilidades de los niños, niñas y adolescentes y los medios para hacerlos efectivos, garantizarlos y protegerlos, conforme al principio del interés superior de la niñez y adolescencia y a la doctrina de protección integral.

Los últimos 15 años han significado el posicionamiento de nuevos paradigmas, con relación a los derechos humanos de todas las personas. En el caso particular de niños y niñas, a partir de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, que los reconoce como sujetos de derechos, es decir, como personas con derechos y responsabilidades, con capacidad para ejercerlos y demandar su cumplimiento. Sus principios forman parte de la Constitución desde 1998. De igual manera, el nuevo Código de la Niñez y Adolescencia recoge los principios y derechos declarados en la convención y establece, al mismo tiempo, la necesidad de realizar cambios importantes en las instituciones.

Los resultados determinan que el 100% de los niños afirman que no se ha hecho conocer el Código de la Niñez y la adolescencia en la escuela. Por lo tanto, es imprescindible que la autoridad competente busque la forma de socializar el Código entre los integrantes de la comunidad educativa para un mejor desarrollo pedagógico.

2.2.3. ENTREVISTA APLICADA AL SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA “ELOY ALFARO”, CON RELACIÓN A ASPECTOS VINCULADOS CON LA DIRECCIÓN.

PREGUNTA 1

¿Se ha conseguido el cumplimiento de normas, acuerdos y valores a través de un reglamento, en función de un mejor desarrollo pedagógico?

Respuesta: En parte, se ha conseguido limitar el atraso, existe solidaridad, respeto y puntualidad.

Si en parte se aplica el Manual de Convivencia, entonces quiere decir que los valores, principios y más cualidades propias de la convivencia no se practican en la institución educativa; o, simplemente no hay Manual de Convivencia, lo que repercutirá negativamente en el desarrollo pedagógico, que requiere de la integración e interacción dinámica de todos los actores educativos para hacerse realidad. Por lo que es necesario que la autoridad de la institución cumpla y haga cumplir las funciones de docentes, padres de familia y estudiantes a través de un reglamento interno y un manual de convivencia, para conseguir un mejor desarrollo pedagógico.

PREGUNTA 2

¿Considera usted, que en la escuela hay un ambiente armónico para el trabajo entre maestros, alumnos y padres de familia que se complementan para realizar una buena dirección?

Respuesta: Como en toda institución nada es absoluto, hay discrepancias en lo personal y en lo pedagógico, hay mucho esfuerzo de todos.

Discrepar, es saludable siempre y cuando las discusiones conduzcan a los consensos y se constituyan en la fuerza institucional que aglutina a todas las personas que conforman la comunidad educativa para conducir una propuesta de cambio y de esa manera ayudar al desarrollo pedagógico, si ocurre lo contrario, las confrontaciones llevan siempre a desinteresarse por las actividades encomendadas o a una oposición visceral que bloqueará toda propuesta innovadora.

Esta evidente debilidad tendrá que ser resuelta en forma urgente a través de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

PREGUNTA 3

Usted como director ¿En qué tipo de dirigente se ubica?

- Dirigente autócrata ()
- Dirigente democrático (x)
- Dirigente Laissez-Faire ()
- Dirigente orientado a la tarea de la producción ()

La respuesta que emite el director para calificarse como dirigente, es el de democrático, lo cual entra en contradicción con su concepción sobre el conflicto y el Manual de Convivencia, por cuanto deja traslucir en ella una posición autoritaria. La respuesta se contradice con la anterior pregunta, por lo que se sugiere mejorar el rol de director para conseguir un mejor desarrollo pedagógico.

PREGUNTA 4

¿Se preocupa de realizar asesoramiento pedagógico al personal docente para una mejor evaluación y desarrollo pedagógico?

Respuesta: El trabajo es administrativo y académico, siempre se realiza el asesoramiento y seguimiento en todo.

Una de las funciones claves del director es trabajar con todas las personas implicadas en el proceso educativo con el fin de mejorar las relaciones que se dan entre estos y mejorar al mismo tiempo la organización del trabajo en el sistema.

Se puede hablar del rol de asesor como una dualidad, por una parte se habla de rol como serie de expectativas de comportamiento que se le exigen a este al ocupar una posición social determinada y, por otro lado, se habla del rol como papel que surge al ocupar un determinado escenario.

Por lo que se puede apreciar en la respuesta, el encuestado no contesta la pregunta, es muy general. Por lo que se recomienda realizar este asesoramiento pedagógico al personal docente como una necesidad prioritaria. En el caso de los docentes necesitan conocer qué innovaciones pedagógicas se pueden implantar en la escuela y por otra parte, se necesita compartir nuevas ideas propias de las experiencias de cada docente para mejorar los aprendizajes y por tanto el desarrollo pedagógico.

PREGUNTA 5

¿Usted como autoridad de la institución, soluciona los conflictos internos a su debido tiempo con justicia y equidad, conservando la afectividad del grupo con decisiones conciliatorias para un mejor desarrollo pedagógico?

Respuesta: Se han presentado muchos conflictos pero no todos han sido solucionados a tiempo; pero, existe normalidad.

Los problemas vividos a diario en cada uno de los hogares influyen en los integrantes de la familia de tal forma que se reflejan en la escuela, a través de las conductas de los niños, dificultando el proceso de enseñanza-aprendizaje, obstaculizando la comunicación y reemplazándola muchas veces por conductas agresivas y violentas. Por otra parte, existen también conflictos entre padres -docentes y directivos, padres y docentes y otros.

La educación puede constituirse en un factor facilitador en la construcción de una sociedad más justa, menos violenta, más participativa, con más posibilidades de crecimiento. Mediación y negociación colaboran para una buena convivencia, siempre que su ejercicio sea sensato y con criterio.

PREGUNTA 6

¿Considera usted, que la toma de decisiones se debe realizar considerando el consenso de sus colegas, para mejorar las relaciones pedagógicas con miras a alcanzar el desarrollo pedagógico?

Respuesta: La toma de decisiones se da en el marco del consenso, buscando el bienestar de todos.

Es saludable que en la institución se tomen las decisiones por consenso, pero también en las mismas condiciones debe analizarse los resultados o procesos de las mismas, aspecto que no se comenta en la entrevista.

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. Pero, esto implica buscar la empatía entre todos los miembros del grupo de docentes mediados por el director.

PREGUNTA 7

¿Se preocupa la Supervisión Educativa de cumplir con sus funciones específicas para obtener una mejor comunicación entre la comunidad educativa?

Respuesta: En parte, ya que las visitas son rápidas y como en la escuela hay un responsable que asesora, orienta, dialoga con los docentes y padres de familia, cuando se necesita, que se aclare un asunto previo, entonces a veces queda sin resolverse.

Se deja entrever una concepción de dirección un tanto paternalista, que está presente para ayudar en la labor pedagógica, no se ha hecho hincapié en el aspecto de formación, de análisis científico y desarrollo escolar en bien de la comunidad educativa, como aporte de la supervisión. Por lo tanto, también la función del supervisor en la escuela no se está cumpliendo.

2.2.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS II

Con la información recopilada a través de la investigación de campo y los sustentos teóricos sobre dirección, se está en capacidad de relacionar lo empírico y lo teórico –científico con la hipótesis II planteada y cuyo enunciado es: Los procesos de dirección institucional limitan el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora.

La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario que el director esté dotado de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

Con la reforma educativa se inició un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; se pasó de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes de una visión centrada exclusivamente en lo

administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos.

En este sentido entenderemos por dirección escolar el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr un mejor desarrollo pedagógico.

Sin embargo, entre el deber ser y lo que es la institución, existe un gran distanciamiento, cuyos síntomas más significativos los contrastamos a continuación:

Tomando como referente los criterios más relevantes de la encuesta aplicada a la directiva de padres de familia, estudiantes de séptimo años de educación básica y la entrevista realizada al señor director, se tiene en primer lugar que el 64% de los padres de familia; es decir la mayoría, consideran que la infraestructura inadecuada para el desarrollo físico e intelectual; el 78% opinan que no existe un ambiente de armonía, respeto y solidaridad; el 67% no consideran a la primera autoridad de la escuela como un líder; el 83% de los padres

de familia consideran que hay conflictos sin solución o no se solucionan oportunamente.

Por otra parte, el 100% de los padres de familia no conocen cuál es el modelo pedagógico de la escuela; además no han participado en la elaboración del manual de convivencia o no saben de su existencia; el 78% manifiestan que en la escuela no hay un clima favorable entre docentes y autoridades para mejorar el desarrollo pedagógico; el 83% consideran que los docentes no están educando con la práctica de valores.

Tomando como referente la encuesta aplicada a los niños de séptimo año se observa que el 100% manifiestan que no han sido convocados como representantes estudiantiles para realizar el Manual de Convivencia de la escuela; el 74% expresan que sus profesores no imparten las clases en base a valores; el 100% confunde la evaluación con los exámenes, por lo que no saben cuál es la evaluación permanente; el 55% estima que no existe armonía en la comunidad educativa para un mejor desarrollo pedagógico; el 74% no consideran a la primer autoridad un líder fundamentalmente por algunas experiencias negativas; el 93% de los niños encuestados afirman que sus maestros no imparten los conocimientos en forma afectiva; el 75% manifiesta que en la escuela no hay una comisión que se interese por

la organización y seguimiento del Consejo Estudiantil y finalmente el 100% expresan que en la escuela no se ha hecho conocer el Código de la Niñez y la Adolescencia.

En estas circunstancias y tomando en consideración lo positivo y negativo de los criterios tanto de padres de familia como de estudiantes de séptimo año de educación básica, se determina que el 87.5% de las frecuencias tienen tendencia negativa, con lo cual se puede inferir que la función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias sociales impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. Por lo tanto, vistos los resultados se acepta la hipótesis II con lo que se ratifica que los procesos de dirección institucional limitan el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES

- En la Escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora, el proceso de planificación institucional se sustenta, fundamentalmente, en la denominada planificación clásica o normativa; esto se comprueba con lo manifestado por el 62.5% de los docentes encuestados, cuando afirman que, la escuela de pensamiento administrativo, que se aplica en la institución, es la clásica; se confirma cuando, el 75% de los mismos docentes, afirman que no conocen sobre la planificación estratégica.

- La planificación, en sus diferentes componentes, no tiene un significativo nivel de incidencia en el desarrollo pedagógico de la escuela; esta situación, puede corroborarse con lo manifestado por el 100% de los docentes y padres de familia encuestados, cuando sostienen que, en la institución no existe Proyecto Educativo Institucional.

- El Plan Curricular Institucional, PCI, no responde a las necesidades e intereses de los alumnos ni de la sociedad; esto se puede comprobar con lo manifestado por el 100%, de los propios docentes, al reconocer que, las necesidades e intereses de los alumnos y la sociedad, no se toman en cuenta al elaborar ese instrumento curricular.

- En la elaboración del Manual de Convivencia no han participado todos los involucrados; situación que se comprueba con el criterio del 100%, de los docentes y padres de familia encuestados.
- En la Escuela "Eloy Alfaro", no se está cumpliendo un adecuado desarrollo pedagógico; esto se desprende, precisamente, del criterio del 87.5%, de los padres de familia y de los niños encuestados, éstos corresponden al séptimo año de Educación Básica.
- La falta de compromiso por parte de quienes integran la comunidad educativa, la gestión centralizada y personalista, las concepciones inflexibles y la falta de coordinación, constituyen rasgos de la cultura imperante en la institución, que se convierten, a la vez, en los principales obstáculos para el adecuado desarrollo del Plan Estratégico Institucional.

CAPÍTULO IV

LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

4.1. TÍTULO

LINEAMIENTOS PARA ELABORAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA “ELOY ALFARO”, DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PARA EL DESARROLLO PEDAGÓGICO.

4.2. PRESENTACIÓN

En las Reformas Educativas actuales se habla de un currículum abierto y flexible frente a los modelos curriculares cerrados y obligatorios donde las administraciones educativas en forma de programas oficiales imponen la cultura oficial a las organizaciones educativas. De este modo la cultura oficial enlatada en los programas oficiales se convierte en cultura institucional, actuando ésta como una mera fotocopia de aquella. Muy a menudo muchos profesores corroboran este planteamiento al afirmar de una manera contundente “estos son los programas oficiales” o “nos falta mucho para llegar al programa oficial”.

En los Diseños Curriculares de Aula se parte a menudo de los objetivos generales oficiales y se trata de adaptarlos y complementarlos en las aulas. También esta cultura oficial es reproducida en los textos impresos por las editoriales, que actúan

como reproductores de los programas oficiales y de la cultura oficial. Más aún, muchos estados, a través de los respectivos Ministerios de Educación, velan por la cultura - programas oficiales aprobando los textos, porque allí están contenidos “todos los contenidos oficiales” (toda la cultura oficial).

Este viejo modelo, en la práctica sigue vigente, en el marco de las Reformas Educativas al no desarrollarse adecuadamente en las mismas las libertades básicas de las instituciones educativas y de los profesores, como son la libertad de cátedra, la libertad de programas, la libertad de horarios y la libertad de espacios. Continúan vigentes en muchos casos los modelos intervencionistas del Estado en educación y en la cultura institucional al restringir estas libertades básicas.

Pero el problema de fondo es qué se entiende por cultura social (programas oficiales), por cultura institucional (programas propios) y por currículum (programas en las aulas). Matizando más se puede decir que los programas son un subproducto de la cultura y “una selección y manifestación de la misma”. La Cultura Social puede definirse como las capacidades, los valores, los contenidos y los métodos / procedimientos que utiliza o ha utilizado una sociedad determinada (o puede utilizar).

Por cultura institucional se entiende a las capacidades (herramientas mentales), los valores (tonalidades afectivas), los contenidos (formas de saber) y los métodos / procedimientos (formas de hacer) que utiliza o ha utilizado una institución (organización) determinada (o puede utilizar). Y por currículum se entiende a una selección cultural y por tanto tiene los mismos elementos que la cultura, sea social o institucional. Así currículum indica las capacidades, los valores, los contenidos y los métodos / procedimientos que los adultos quieren que se aprendan en las aulas.

De este modo las instituciones educativas utilizan el currículum como una poderosa herramienta cultural. Como tal, el currículum no debe ser una mera fotocopia de la cultura oficial, sino que ésta debe ser recreada y reconstruida por profesores e instituciones educativas, tratando de buscar la identidad cultural de las organizaciones, como una forma de autonomía pedagógica y cultural de los establecimientos educativos. Ello supone que las organizaciones educativas han de reclamar en la teoría y en la práctica la máxima autonomía en la fijación de los objetivos (capacidades y valores) y una autonomía relativa en la fijación de los contenidos y los métodos/ procedimientos.

Esta autonomía pedagógica y cultural de las organizaciones educativas se concreta en el Proyecto Educativo (posteriormente en el

Proyecto Curricular de Establecimiento). En él se pretende identificar la cultura institucional u organizacional propia contextualizada y ello desde una perspectiva histórica, sincrónica y diacrónica (prospectiva). Este Proyecto Educativo puede entenderse de formas diferentes: como ideario o proyecto de carácter propio, como instrumento de gestión y estrategia educacional, como modelo de escuela o como cultura propia contextualizada y visualizable.

En la investigación sobre la planificación y dirección en la Escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora, se ha determinado muchos aspectos negativos que están incidiendo en el desarrollo pedagógico, como consecuencia de sostenerse en el paradigma de la planificación normativa o tradicional. Por lo tanto, es necesario que la Escuela asuma el verdadero rol que la sociedad le ha encomendado mediante el cambio de paradigma.

Este es el planteamiento, la escuela necesita identificar la filosofía de la **Escuela Crítica**, cuyo lema es *Administrar para la relevancia*. La dimensión de análisis correspondiente es la cultura: los valores filosóficos, antropológicos, psicológicos y sociales. Se caracteriza por una visión totalizadora.

En este contexto es importante asumir a la planificación estratégica

situacional en donde resulta fundamental la definición del o los problemas. Es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Tomando en cuenta el análisis anteriormente expuesto, los lineamientos alternativos, como parte culminante de esta investigación, que buscan una solución al problema, se orientan a plantear un proceso metodológico que permita la elaboración del Proyecto Educativo Institucional dirigido hacia el desarrollo pedagógico, a través de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL, concebida como un proceso de reflexión - acción prospectiva, de carácter intrínsecamente participativo; proceso aplicado como instrumento mediante el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se definen objetivos a largo plazo, se identifican metas, se desarrollan estrategias y se localizan recursos.

4.3. JUSTIFICACIÓN

En la investigación realizada en la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora, se evidencia la limitada planificación y dirección incidiendo en el desarrollo pedagógico, lo que implica que no se puede continuar con esquemas que coartan el derecho a una mejor función de autoridades, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad dentro y fuera de la institución.

El desarrollo tecnológico en los diferentes campos de la actividad humana, el avance científico y la dinámica social demandan de una permanente innovación educativa como respuesta a las necesidades de la nueva sociedad.

En este contexto el Proyecto Educativo Institucional lleva el propósito de constituirse en un instrumento que ayude a conducir a la Institución Educativa de la manera más adecuada, a responder a retos de innovación y modernidad. Con esta perspectiva de futuro ya no es posible educar sin ideales, sin principios, sin fines, sin visión de lo mediato e inmediato, sin acciones concretas que respondan a las reales necesidades de maestros/as. Estudiantes y padres de familia, por lo tanto será imposible mejorar la calidad de la educación, sin un Proyecto Educativo Institucional.

4.4. OBJETIVOS

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar los procesos de planificación y dirección de la Escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora a partir de una nueva concepción teórica – científica que le permita sentar las bases para construir, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de la Institución, mediante la participación y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa para cambiar la realidad con proyección de futuro.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conceptualizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento de innovación en el paradigma de la Planificación Estratégica Situacional.
2. Identificar y caracterizar los principales componentes del PEI, mediante sendos esquemas explicativos que permitan su operatividad.
3. Socializar los lineamientos propuestos a la institución educativa seleccionada para la investigación.

4.5. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA ELABORAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

Este instrumento responde a la necesidad de garantizar un trabajo cada vez más eficiente, eficaz, efectivo, responsable y de mejor calidad, pese a todos los imprevistos que se encuentran en el camino.

Se busca en su construcción la materialización de las propuestas innovadoras que tanta falta hacen en el desarrollo humano del cual la educación es uno de los formidables ejes. Todos los elementos son importantes sólo existe diferencia en la manera de implementarlos esos elementos consta de los siguientes componentes:

- I. **¿Cómo somos?** *Identidad de la Institución Educativa.*
- II. **¿Cómo estamos?** *Problemática: Diagnóstico de la Institución Educativa.*
- III. **¿Cómo queremos ser?** *Propósito Institucional.*
- IV. **¿Cómo educamos? ¿Qué vamos a lograr? ¿Qué vamos a planificar?** *Medios y Recursos: Propuesta Pedagógica.*
- V. **¿Cómo nos organizamos?** *Condiciones y Mecanismos de Gestión: Administrativa e Institucional.*

En este contexto el Proyecto Educativo Institucional lleva el propósito

de constituirse en un instrumento que ayude a conducir a la Institución Educativa de la manera más adecuada, a responder a retos de innovación y modernidad.

Con esta perspectiva de futuro ya no es posible educar sin ideales, sin principios, sin fines, sin visión de lo mediato e inmediato, sin acciones concretas que respondan a las reales necesidades de maestros/as. Estudiantes y padres de familia, por lo tanto será imposible mejorar la calidad de la educación, sin un Proyecto Educativo Institucional, para lo cual se propone los siguientes componentes:



PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL			
ETAPAS	TAREA	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
Motivación y sensibilización de la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación y sensibilización de la comunidad educativa. - Conformación de un equipo coordinador - Organización del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres pedagógicos - Conferencias - Mesas redondas - Diálogos - Entrevistas - Conferencias - Foros 	<p>Participativo y Consensuado.</p> <p>Flexible, Abierto y Progresivo</p>
IDENTIDAD	<p>Construir visión, misión, valores</p> <p>Objetivos estratégicos</p>	<p>Principios Axiológicos</p> <p>Lectura de la realidad.</p> <p>Visión anticipada de la situación deseada..</p>	<p>Identidad de la Institución Educativa</p>
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar puntos críticos - Contrastar los objetivos estratégicos - Seleccionar alternativas 	<p>Guía de observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Técnica FOLA</p>	<p>Cuadro de problemas</p> <p>Cuadro de alternativas</p> <p>Análisis FOLA</p>
PROPUESTA PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar procesos pedagógicos - Preparar perfiles de actores - Adecuar Programa Curricular - Precisar evaluación 	<p>Actualización y Fortalecimiento de Curricular de la Educación Básica 2010.</p> <p>Estudios locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo pedagógico didáctico - Perfiles de actores educativos - Procesos pedagógicos
PROPUESTA DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar objetivos - Configurar organización - Identificar procesos - Precisar relaciones con comunidad - Construir clima institucional. 	<p>Propuesta pedagógica</p> <p>Perfiles</p> <p>Procesos</p> <p>Principios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura orgánica - Procedimientos de gestión - Clima institucional - Relación con la comunidad - Alianzas estratégicas

El PEI, debe darle sentido a cada una de estas funciones y buscar que se cumplan de la mejor manera. Dichos procesos deben estar referidos a los siguientes aspectos:

a) Operatividad de los Sistemas Técnico Administrativos:

- **Personal:** selección, control, evaluación, capacitación, ascensos
- **Planificación:** Plan Operativo anual, Programación curricular
- **Abastecimiento:** Suministro de materiales
- **Estadísticas:** Variadas
- **Racionalización:** Funciones, competencias, responsabilidades
- **Presupuestos:** Ingresos, egresos, proceso presupuestario
- **Información y comunicaciones:** Boletín, revistas, diálogos, reuniones
- **Contabilidad:** Registro de transacciones económicas.
- **Tesorería:** Pagos y sistemas de ejecución
- **Jurídico - legal:** Normas legales
- **Otros sistemas:** Supervisión

b) Administración pedagógica:

- **Currículo:** Programación, desarrollo y evaluación.
- **Metodología:** Diversificada.

- **Medios auxiliares:** Selección, elaboración, conservación y evaluación
- **Sistema de aprendizaje:** Renovado
- **Evaluación:** Autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación.
- **Supervisión:** Control de calidad.

4.6. OPERATIVIDAD DE LOS LINEAMIENTOS

A. CONCEPCIÓN FILOSÓFICA PARA ELABORAR EL PEI: *SOCIO-CRÍTICO.*

En el PEI, la escuela es concebida como una institución social que, según el contexto socio-histórico, asumirá distintos perfiles. Las relaciones institucionales son entendidas como relaciones de poder. El conflicto es vivido como algo positivo, como factor de cambio. Las condiciones de trabajo docente afectan las formas que asume el trabajo pedagógico.

Se consideran los valores y culturas de los distintos grupos institucionales. La innovación y el cambio son herramientas que permiten enfrentarlas políticas educativas dominantes.

La participación de las comunidades estimulada a través de consejos

consultivos y colegiados. Se alienta la profesionalización de la tarea docente y estos son vistos como agentes de cambio.

En esta perspectiva, el proyecto es una herramienta política de cambio y transformación para los actores institucionales, puesto que, les permite propiciar procesos de transformación planificada.

A partir de los saberes de los educadores es posible:

- ✓ **Identificar al *Proyecto* como:**
 - Un camino.
 - Un conjunto de ideas y acciones.
 - Un plan organizado.
 - Un proceso organizado.
 - Una herramienta o guía de trabajo de la institución.

- ✓ **Afirmar que el *Proyecto* surge de una necesidad o problema.**

- ✓ **Indicar que el *Proyecto* está integrado por:**
 - Objetivos, procedimientos, estrategias, ideas.
 - Un objetivo general, al que se llegará por medio del trabajo, para poder arribar a un producto deseado o esperado.
 - Acciones dirigidas hacia el logro de un deseo.

✓ **Afirmar que el *Proyecto* procura:**

- El logro de las metas propuestas.
- El logro de aprendizajes significativos y sanos.
- Los ajustes necesarios.
- Una evaluación permanente.
- El trabajo compartido con docentes, alumnos y comunidad.
- No descuidar la calidad educativa.

✓ **Aseverar que el *Proyecto* contempla:**

- El consenso de la mayoría.
- Un tiempo (en que debe realizarse).
- Las circunstancias de la realidad.

B. PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI

Primera Etapa: Acciones previas

1. Motivación y sensibilización de la comunidad educativa.
2. Conformación de un equipo coordinador
3. Organización del equipo de trabajo

Segunda Etapa: Formulación del PEI

1. Definición de la identidad de la Institución Educativa

2. Formulación del diagnóstico de la realidad del centro educativo
3. Definición de objetivos estratégicos
4. Formulación de la propuesta pedagógica y propuesta de gestión

C. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PRESENTA EL PEI?

1. Temporalidad

Establece objetivos para el mejoramiento de la Institución Educativa en el mediano y largo plazo.

2. Demanda

Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece la IE.

3. Participación

Promueve la intervención y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo involucrando a los padres de familia y alumnos.

4. Evaluación.

Facilita las medidas correctivas y oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación.

D. DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DEL PEI

1. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

IDENTIDAD. Es un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Institución Educativa de otra. Permanentemente esta colectividad se replantea:

- ¿Qué somos?,
- ¿Qué queremos? y
- ¿A dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”.

Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite irnos identificando con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

PRINCIPALES ELEMENTOS:

- HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN

Es preciso conocer aquellos aspectos relacionados con la constitución de la organización escolar como la historia de la institución, relación entre los cambios intra y extra-institucionales de la comunidad, características del personal docente y no docente, propósitos institucionales, organización institucional (distribución de roles y funciones), distribución del tiempo diario, características del espacio físico, recursos materiales y no materiales internos y externos de la institución (uso y aprovechamiento) y todos aquellos aspectos sobresalientes que contribuyan a la construcción de su identidad.

- Sus comienzos y su momento fundacional

Fundadores; continuadores; contexto socio-histórico en que se produjo la fundación; a qué necesidades respondía; con qué recursos contaba; en qué lugar se estableció originariamente; con qué objetivos se fundó originariamente.

- **El Ideario**

Qué principios filosóficos, antropológicos, teleológicos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos y didácticos rigen en la institución. Qué valores orientan la formación. Qué características peculiares tiene la escuela. Visión - Misión. **Los Objetivos Institucionales** (Académico - curricular. Gobierno institucional. Lo Administrativo. Recursos Humanos. Servicios que brinda la Institución. **Políticas educativas.**

- **LA MISIÓN**

¿Quiénes somos? Es la razón de ser de la Institución Educativa. Formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

INTERROGADORES PARA DISEÑAR LA MISIÓN:

Nº	PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
1	¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad nuestra acción.
2	¿Qué hacemos?	Las funciones principales de la organización, razón de ser.
3	¿Qué buscamos?	Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos, razón de ser de la organización.
4	¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural

CARACTERÍSTICAS PARA SU DISEÑO

- Su formulación debe apuntar a proyectarse al mediano plazo y ser revisada periódicamente.
- Caracterizar los rasgos propios de la Institución Educativa (originalidad).
- Redactar en forma sencilla, clara y breve, con un verbo que exprese ¿qué hacemos y cómo lo hacemos?.
- Después de ser redactado, debe ser comunicable y entendible a los usuarios.

- VISIÓN

¿Cómo queremos ser?

La pregunta es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo. Supone “evaluar” las posibilidades de alcanzar el futuro deseado. La visión es la forma en que se visualiza en el presente a la institución educativa, con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde se desea llegar al culminar un período determinado de mediano o largo plazo.

INTERROGADORES PARA DISEÑAR LA VISIÓN:

Nº	PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
1	¿Hacia dónde se desea llegar?	¿Cómo vemos a la población con la cuál trabajamos? Es decir, cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.
2	¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra institución de acuerdo a nuestra singularidad y relación con otras organizaciones.
3	¿Qué hacemos en el futuro y cuál es tu Singularidad?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Es decir, cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

CARACTERÍSTICAS PARA SU DISEÑO

- Realista, en el sentido que se proyecte sobre algo que realmente se logrará en un espacio de tiempo determinado.
- Es un sueño compartido; no es un producto de la postura de una solo persona o de un grupo aislado, sino tiene que ser una proyección de la comunidad educativa.
- Redactada en presente, forma sencilla, clara y breve, con verbos que implican una proyección futura de lo que se quiere ser.
- Elaborada apuntando al mediano o largo plazo, pero se revisa y actualiza periódicamente.
- Originalidad que debe aportar a la identidad compartida por los miembros de la comunidad educativa.

- **PRINCIPIOS QUE INSPIRAN LA FILOSOFIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

- ✓ ÉTICOS Y MORALES:
- ✓ PEDAGÓGICOS:
- ✓ ANTROPOLÓGICOS:
- ✓ EPISTEMOLÓGICOS:
- ✓ SOCIALES:
- ✓ ECONÓMICOS:
- ✓ POLÍTICOS:
- ✓ AMBIENTALES Y ECOLÓGICOS:
- ✓ HISTÓRICOS:
- ✓ ESTÉTICOS Y AFECTIVOS:
- ✓ INSTITUCIONALES:
- ✓ RELIGIOSOS:

- **LOS VALORES**

Constituyen esencialmente un sistema de creencias, prácticas morales y éticas que predominan en la Institución Educativa. Actúan como los grandes marcos referenciales que orientan el accionar de la comunidad educativa y definen la posición de la institución respecto a las pautas axiológicas. En última instancia los valores son un “contrato social” que un colectivo hace para convivir mejor.

TRATAMIENTO DE LOS VALORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

- Los valores deberán estar presentes en la misión y visión ya definida.
- La comunidad educativa reflexionará sobre cada uno de los valores (espirituales, sociales, morales) o por principios que regirán el quehacer educativo en todos sus niveles.
- Los valores se operativizarán en la Propuesta Pedagógica, en la Propuesta de Gestión y en los Instrumentos de Gestión.
- Orientarán la toma de decisiones en todos los niveles de la comunidad educativa.

2. DIAGNÓSTICO

Es la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la institución educativa. Busca analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar los objetivos estratégicos de la institución. Se tiene en cuenta los siguientes procedimientos:

2.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Aspectos: Institucional, pedagógico, administrativo, económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos.

2.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Desarrollar. Crecer. Mantenerse. Sobrevivir

2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS.

2.3.1. Área Gestión Pedagógica

2.3.2. Área Gestión Institucional

2.3.3 Área Gestión Administrativa

2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Formular los objetivos en base a la misión, visión y los aspectos relevantes del diagnóstico.

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la institución y los planes a ejecutar, ya

que estos son quienes van ayudar a conseguir de manera efectiva el éxito de la planificación.

Análisis FOLA

El análisis: Fortalezas, Limitaciones o Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FLOA – FODA – DOFA) o como se le desee dar nombre según las combinaciones, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los

propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FOLA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la organización.

Esta matriz FOLA es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización.

Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los aspectos externos de la institución y en la cultura interna.

- **ANÁLISIS EXTERNO**

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la institución. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc., y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno.

Oportunidades. Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas. Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes; Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

- **ANÁLISIS INTERNO**

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la institución que generen ventajas o desventajas competitivas.

Fortalezas. Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente se ha realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la empresa tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.

Limitaciones. Se sustituye el término debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. La expresión limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza.

Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

- Recursos Humanos

Formación, competencias, habilidades, gustos de los actores.

¿Qué títulos poseen los docentes?

¿Realizan cursos, talleres y/o seminarios de perfeccionamiento?

¿Cursan o cursaron Postgrados?

¿En qué ámbitos se desempeñan?

¿En qué se destacan?

- Recursos materiales

Inventarios para saber qué sería necesario conseguir.

¿De qué elementos se dispone?

¿En qué estado se encuentran?

¿Qué haría falta?

-Recursos espaciales

Lugares con los que cuenta la institución.

El edificio:

- ¿Es propio o compartido?
- ¿En qué estado se encuentra?
- ¿Qué recursos posee?
- ¿Qué recursos utiliza?
- ¿Cómo es percibido el lugar por quienes lo ven a menudo?
- ¿Quiénes lo recorren a diario?

-Recursos Temporales

Horarios de trabajo, cronograma, metas y concreciones.

- ¿Cómo se encuentran organizados los horarios?
- ¿Son flexibles?
- ¿Requieren constantemente de reorganización?
- ¿Con qué criterios son elaborados?

Los profesores:

- ¿Tienen dedicación exclusiva en la institución?
- ¿Disponen de tiempo necesario para la Planificación y la evaluación de las clases?

Cronograma:

Metas y concreciones.

- ¿Hay metas planificadas?
- ¿Cómo se evalúan las concreciones?

3. COMPONENTE CURRICULAR

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual, se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

3.1. PROGRAMA CURRICULAR INSTITUCIONAL. Es un componente del PEI que concreta el conjunto de decisiones, en relación a los diferentes componentes curriculares, que se ha de tomar colectivamente y que le son propias en el período de escolarización que se imparte, a fin de definir los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución, y darle coherencia a lo largo del proceso de la enseñanza - aprendizaje.

El PCI, en una institución educativa que se declare abierta, flexible y que, por lo tanto, atribuya al maestro las competencias educativas que conlleva al conocimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje, como una construcción o reestructuración singular a partir de los conocimientos personales que se poseen, se convierte en un instrumento fundamental para la toma de decisiones, para la mejora

de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, para la dotación de un documento que ha de permitir registrar las decisiones y la evolución pedagógica de una institución educativa, a lo largo de los años.

¿PARA QUÉ DESARROLLAR EL COMPONENTE CURRICULAR?

Para:

- **Diversificar** el currículo nacional, a fin de adecuarlo a cada contexto específico.
- **Optimizar** la formación integral de los educandos, en un contexto real y coherente.
- Aprovechar las experiencias e iniciativas de los docentes, fomentando el trabajo de equipos.
- **Mejorar** la calidad del trabajo académico o técnico- pedagógico del personal directivo y docente, así como la imagen de la institución educativa en general.
- **Incorporar** las innovaciones científicas y tecnológicas.
- **Incorporar** aportes de los expertos, instituciones y comunidad.
- **Disponer** de un instrumento válido y confiable para la orientación y direccionalidad del trabajo curricular en la institución educativa.
- **Llevar** a cabo un proceso educativo pertinente, realmente significativo y coherente con la realidad local.

El currículo se diseñará en concordancia con los principios, la visión, la misión y los objetivos institucionales, con la participación activa de los docentes esencialmente, bajo la coordinación del Director.

Comprende las siguientes acciones:

- Definir calendarios y horarios

- Elaboración del currículo institucional, por lo que es necesario asegurar la participación de los docentes ya que ellos tienen un rol fundamental. Se puede organizar equipos de trabajo por años, áreas o especialidades. El Director o Vicerrector promoverá, organizará y orientará el proceso de construcción, adoptando las medidas administrativas que aseguren la participación de todos los docentes y más actores sociales, especialmente profesionales de otras áreas que colaboran con la institución educativa o la comunidad.

- Diseño del Currículo Institucional. EZEQUIEL ANDERS-EGG Y LUIS DEL CARMEN plantea las siguientes etapas:
 - Análisis de la situación actual determinada en el diagnóstico
 - Análisis del perfil del alumno
 - Análisis del modelo pedagógico
 - Análisis del currículo nacional.

- Decisiones sobre:

Los contenidos de aprendizaje de cada una de las necesidades educativas surgidas en el diagnóstico.

Las áreas a implementarse en el currículo, su caracterización. El Plan de Estudios correspondiente

- Para qué enseñar y para qué aprender (objetivos)
- Qué enseñar y qué aprender (sistema de contenidos y sistema de destrezas por áreas)
- Cuándo enseñar y cuándo aprender (Contextualización de los contenidos y destrezas del área en cada año).
- Cómo enseñar y cómo aprender (opciones metodológicas para el tratamiento de los contenidos, organización del espacio y del tiempo, determinación del clima del aula-relación alumno, maestro y alumno, alumno-)
- Con qué enseñar y con qué aprender (materiales curriculares y otros recursos didácticos)
- Para qué, qué, cuándo, cómo y con qué evaluar (criterios de evaluación, criterios de promoción, considerando los lineamientos de la Reforma curricular, etc.)
- Orientación y tutoría (individual y grupal, formas de acción tutorial, funciones y principios)
- Atención a la diversidad (desarrollo de potencialidades de cada uno, según sus posibilidades, adaptación curricular)

El planteamiento curricular del nuevo modelo se articula en tres niveles, cada uno de los cuales desarrolla al anterior.

El primer nivel de concreción del currículo, el más general de los tres que se establecen, parte del marco legal básico (Constitución y leyes orgánicas), así como también de las finalidades del sistema Educativo Nacional y, más concretamente, de los objetivos generales de la enseñanza obligatoria del país.

El primer nivel de concreción constituye el Diseño Curricular Base y es de carácter prescriptivo. Este Diseño Curricular es decidido por el Ministerio de Educación.

El segundo nivel de concreción del currículo incluye el análisis y la secuencia de los sistemas de contenidos y destrezas en la institución, considerando los resultados del diagnóstico y el perfil ideal de los estudiantes.

El tercer nivel de concreción incluye dos fases:

Planificación Institucional

Planificación de cada profesor respecto a su grupo de clase.

La programación de este nivel de concreción curricular puede, por ejemplo organizarse en unidades didácticas con una duración de un mes o según el criterio que se determine de acuerdo a las enseñanzas.

ORIENTACIONES PARA LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICO–IDÁCTICA.

- **Eje epistemológico**

¿Cómo se concibe al conocimiento en la práctica?

- **Eje pedagógico –didáctico**

Identificación de los objetivos de la institución.

Identificación de los perfiles de estudiantes, docentes y equipo de conducción.

Dispositivos de trabajo del equipo de conducción.

- **Programa Curricular Institucional P.C.I.**

¿Cómo se conceptualiza al currículum escolar?

¿Qué se enseña?

¿Cuándo se enseña?

¿Cómo se enseña?

¿Existe un plan de evaluación?

¿Qué, cómo y cuándo se evalúa?

- **Paradigmas de la investigación didáctica**
- **Niveles de concreción curricular**
- **Plan de evaluación Institucional**

Propuesta Pedagógica. Asume un conjunto de definiciones sobre el currículo, el proceso de aprendizaje y los criterios comunes para la acción pedagógica, expresados en el Diseño Curricular y en su desarrollo. Explica las intenciones educativas y sirve de guía para orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Orienta el proceso de la adecuación y contextualización de los aprendizajes propuestos en el Diseño Curricular Nacional en función de las necesidades e intereses de los estudiantes y de la problemática del contexto; que se expresan en el **Proyecto Curricular Institucional**. Contiene:

- Concepción de aprendizaje y enseñanza,
- Principios educacionales y psicopedagógicos,
- Perfiles ideales de los actores educativos,
- Diversificación curricular,
- Demanda educativa,
- Sistema de evaluación que adopta la I.E.

Es necesario considerar que, los procedimientos que se describen a continuación, no son necesariamente los únicos, existe más de una forma o ruta para construir el **Programa Curricular Institucional** (PCI); en este sentido, debe tomarse como una sugerencia y no como un conjunto de pasos rígidos a seguir y cumplir por todos.

Lo más importante es que, cada Institución Educativa, encuentre el camino más adecuado, según su realidad y posibilidades, para poder llevar adelante la diversificación y construir en equipo su Proyecto Curricular Diversificado. Para elaborar el Proyecto Curricular Institucional se sugieren los siguientes procedimientos:

1. Datos informativos:

- Nombre de la Institución Educativa
- Ubicación
- Otros datos.

2. Nombre del PCI.

Puede surgir de la visión o misión de la Institución Educativa. Se debe expresar en un ENUNCIADO INTEGRADOR, un lema o una declaración sugestiva y coherente con su ideario.

3. Introducción

Constituye una síntesis que hace referencia a los objetivos del PCI y a la estructura del documento.

4. Priorización y Caracterización de la Demanda Educativa.

Esta tarea consiste en lo siguiente: Identificar y priorizar en el diagnóstico del PEI aquellos problemas, oportunidades e intereses que pueden ser abordados desde la interacción con los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto significa encontrar problemas que pueden atenderse o encontrar soluciones o atenuar su impacto desde el aula. Intereses y oportunidades factibles de desarrollarse y servir de motivación permanente para los aprendizajes.

Además, se debe conocer y analizar el calendario de la comunidad para detectar aquellos acontecimientos relevantes que pueden servir de excelentes motivos o pretextos para desarrollar aprendizajes que vinculan a la escuela con la vida cotidiana. Este análisis da como resultado la identificación de los temas transversales propios de la Institución Educativa.

Como consecuencia de este análisis se identifica también la demanda educativa (necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes). La siguiente matriz permite generar la demanda educativa a partir de los problemas u oportunidades del contexto.

4.1. MATRIZ PARA PRIORIZAR LA DEMANDA EDUCATIVA

PROBLEMAS/ OPORTUNIDADES	CAUSAS/ FACTORES ASOCIADOS (*)	TEMAS TRANSVERSALES	DEMANDA EDUCATIVA (Necesidades e intereses. Pueden ser redactados como conocimientos)

(*) Se recogen del diagnóstico del PEI.

Identificar los valores y actitudes que surgen de los problemas, oportunidades y temas transversales. También se consideran los valores que provienen de la Identidad del PEI y del DCN. A partir de los valores se identifican las actitudes que se desarrollarán en la institución educativa.

5. Formulación de los Objetivos del Proyecto Curricular Institucional

Hace referencia a los logros que espera alcanzar la institución

educativa en relación con la problemática y oportunidades que atiende mediante el PCI.

6. Formulación del Plan de Estudios

- El plan de estudios se formula teniendo en cuenta lo establecido en las áreas curriculares y horas mínimas, en las normas vigentes y en concordancia con el perfil de los estudiantes y la demanda educativa de la institución.

- La Institución educativa puede utilizar las horas de libre disponibilidad teniendo en cuenta su propia realidad educativa y lo señalado en el punto anterior.

7. Elaboración de Programas Curriculares Diversificados por Área y Año de Básica.

- Fundamentación del área

Describir la finalidad del área, el enfoque, sus fundamentos y la forma como se va a trabajar pedagógicamente en la Institución Educativa. Igualmente, cómo el área contribuye a atender la problemática o los temas transversales de la institución.

- **Objetivos generales**

Se consideran los que están establecidos en las áreas curriculares del Diseño Curricular Nacional.

- **Matriz de destrezas, conocimientos y actitudes**

- Para diversificar destrezas, conocimientos y actitudes, se analizan: las áreas curriculares, los Lineamientos Nacionales y regionales, las Orientaciones Locales y la demanda educativa (necesidades, oportunidades e intereses de aprendizaje) y otros documentos relacionados con la política educativa nacional.
- Se incorpora o completa, aquello que no está considerado en el Referente Nacional y que responde a la demanda educativa de la institución.
- Se desagrega, adecua o contextualiza aquello que está comprendido en el Programa Nacional y que responde a la demanda educativa de la Institución.
- Se diversifica las capacidades, conocimientos y actitudes:

Capacidades: incorporar otras, desagregarlas, adecuarlas.

Conocimientos: incorporar otros, contextualizarlos, desagregarlos.

Actitudes: incorporar otras, adecuarlas.

8. Lineamientos generales: metodológicos, de evaluación y de tutoría.

- Son las grandes orientaciones que establecen cómo se desarrollará la acción educativa en la Institución.
- Estas orientaciones deben ser coherentes con los planteamientos asumidos en el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica y con la identidad y la propuesta pedagógica asumida en la Institución Educativa.
- Deben guardar relación además con las tendencias actuales de la educación, la psicopedagogía, la interculturalidad, el desarrollo humano, etc.

Terminado el Proyecto Curricular Institucional, se convierte en un documento que norma y orienta todo el trabajo pedagógico de la institución educativa. A partir de él se realiza la programación curricular.

3.2. PROGRAMA CURRICULAR ANUAL

La programación curricular anual consiste en la tarea de prever, a grandes rasgos, aquellos elementos que se deben considerar en la planificación de menor duración o de corto alcance. Los principales elementos son: el tiempo disponible para desarrollar los aprendizajes durante el año escolar, el calendario de la comunidad, las competencias formuladas en los bloques o unidades básicas de programación de capacidades y conocimientos que se ha decidido organizar en función de determinados criterios.

Se deben tomar decisiones sobre lo siguiente: cuántas unidades se va a trabajar durante el año lectivo, cómo se generan las unidades, qué tipo de unidades se van a programar y desarrollar, cuáles son los principales elementos que se van a considerar en su estructura, etc.

Para elaborar la programación anual se considera como insumos, los siguientes elementos: los temas transversales, el cartel de valores y actitudes, el cartel diversificado de capacidades, conocimientos y actitudes, las características de los estudiantes y del contexto, el tiempo disponible, el calendario de la comunidad y los recursos educativos de la institución. Para organizar la programación curricular

anual, existen variados formatos y pasos a seguir. Esta ruta se presenta solo como una sugerencia:

1.1. Datos generales

1.2. Fundamentación

1.3. Competencias del ciclo

1.4. Organización de las Unidades Didácticas

Las unidades didácticas se pueden generar siguiendo varios criterios, como los siguientes:

- A partir de un tema transversal priorizado en la institución educativa se puede generar un Proyecto de Aprendizaje o una Unidad de aprendizaje.
- La identificación de los intereses y oportunidades de aprendizaje, puede generar un módulo de aprendizaje o una unidad de aprendizaje.
- La organización de conocimientos y capacidades de naturaleza similar en bloques que tengan sentido lógico y se puedan desarrollar pedagógicamente, nos pueden generar también unidades didácticas.

- Los docentes pueden utilizar otros criterios para generar sus unidades didácticas.

A partir de estos u otros criterios se procede a organizar las unidades didácticas, para ello se toman los carteles diversificados de capacidades, conocimientos y actitudes. Luego se propone un título sugestivo para la unidad, el cual debe dar una idea general de las intenciones pedagógicas de la unidad. En la nueva propuesta curricular denominada “Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica 2010” se planifica por Bloques Curriculares y destrezas con criterio de desempeño.

4. COMPONENTE DE GESTIÓN

OBJETIVOS:

- Identificar los factores y elementos teóricos y operativos de la gestión requerida para el desarrollo del PEI
- Fortalecer los conocimientos y destrezas básicas, para la formulación de instrumentos, indispensables, que se utilizan en la gestión del PEI.
- Valorar la importancia de la gestión del PEI como uno de sus componentes fundamentales.

Existen dos formas de gestión:

Reactiva: en la cual se responde a los problemas y situaciones cuando éstos ya han aparecido, y en base a esto se van desarrollando las acciones de la organización.

Proactiva: en la cual se define el propósito de la organización, y en función de éste se planifica hacia el futuro las acciones, previniendo y anticipando los posibles problemas y contingencias.

La gestión estratégica se la aplica tanto en el proceso de construcción del PEI como en su implementación, seguimiento y evaluación.

Factores básicos de la propuesta de gestión:

El clima organizacional o ambiente que se vive en la institución a partir de las relaciones diarias entre sus miembros. Para mejorar este clima es recomendable usar estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y los trabajos en equipo.

Los procesos de gestión, traducidos en la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y

evaluación del personal, el aspecto presupuestal y la adquisición de materiales.

La organización flexible, adaptable y no adaptable a las mejoras del servicio educativo institucional.

Un buen Proyecto Educativo Institucional es la mejor carta de presentación de una comunidad educativa que trabaja en equipo

Las relaciones con la comunidad a través del trabajo coordinado con los padres de familia, convenios con otras organizaciones y la promoción educativa comunal.

Elementos Básicos:

4.1. PLAN OPERATIVO ANUAL

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias cronogramadas en su matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación.

A diferencia del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo anual centra su atención en lo táctico, el corto plazo, en la adecuación de la coyuntura a los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios. El Plan Operativo anual viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.

El Proyecto Educativo Institucional, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente, en Planes Operativos Anuales de trabajo sucesivo, de acuerdo a los años establecidos.

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar.

Se sugiere el empleo de la siguiente matriz.

PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGIA	PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA EN MESES	FUENTE DE VERIFICACIÓN

4.2. EL REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO.

Toda organización para funcionar necesita de un cierto grado de formalización. La formalización se expresa mediante el conjunto de reglas, normas y procedimientos que la propia organización crea para posibilitar que su estructura funcione.

PRESENTACIÓN DE UN ESQUEMA:

REGLAMENTO INTERNO

La escuela.....

CONSIDERANDO

QUE: Para el normal desenvolvimiento

QUE: De conformidad con el Art...., faculta elaborar el Reglamento Interno o sus Reformas.

ACUERDAN

Expedir el siguiente orgánico funcional....

DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

INSTITUCIÓN RESPONSABLE:

DIRECTOR:

UBICACIÓN:

- PROVINCIA:
- CANTÓN:
- PARROQUIA:
- TIPO DE ESCUELA:
- RÉGIMEN:
- SOSTENIMIENTO:
- ZONA:
- JORNADA:
- SEXO:
- CLASE:
- FECHA DE INICIO:
- FECHA TERMINAL:

CAPÍTULO II

Art. 1. A más de los objetivos que contempla en la Ley de Educación Vigente y su Reglamento se establece los siguientes:

Art. 2. Son objetivos del presente reglamento:

Art. 3. La jornada de trabajo

CAPÍTULO III

DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL FINANCIAMIENTO:

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

CAPÍTULO V

DEL DIRECTOR

CAPÍTULO VI
DE LOS PROFESORES

CAPÍTULO VII
DE LAS COMISIONES PERMANENTES

CAPÍTULO VIII
DE LOS PROFESORES DE LA ESCUELA

CAPÍTULO IX
DEL PROFESOR DE TURNO

CAPÍTULO X
DE LOS ALUMNOS

CAPÍTULO XI
DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES

CAPÍTULO XII
DE LOS PADRES DE FAMILIA:

CAPÍTULO XIII
DE LA ASISTENCIA Y DISCIPLINA

CAPÍTULO XIV
DE LAS FIESTAS Y EXCURSIONES

CAPÍTULO XV
DE LOS CAMPEONATOS Y CONCURSOS INTERNOS

CAPITULO XVI
DEL ABANDERADO Y DEL JURAMENTO A LA BANDERA

CAPÍTULO XVII
DE LOS DERECHOS DE MATRICULA
CAPITULO XVIII
DE LOS LIBROS Y REGISTROS
CAPÍTULO XIX
DE LA PRESENTACIÓN DE LAS AULAS
CAPÍTULO XX
DE LA COMIDA ESCOLAR
CAPÍTULO XXI
DEL MANTENIMIENTO DEL ÁREA ESCOLAR
CAPITULO XXII
DISPOSICIONES GENERALES:

4.3. MANUAL DE CONVIVENCIA.

El aprendizaje de los principios básicos de la convivencia humana inicia en la familia y continúa en la vida escolar de las personas, es deber de cada institución diseñar y ejecutar estrategias que fomenten su práctica.

El código de convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia, apunta a plantearse la convivencia como un

proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente, a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Todas las interrelaciones están orientadas a un logro: la formación integral de personas capaces de funcionar como contracultura frente a la pérdida social de valores, esta formación propiciará un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia contenedora, no expulsiva, donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

El manual de convivencia surge del común acuerdo de los integrantes de la comunidad educativa para regular y conciliar las relaciones entre sus miembros.

El manual de convivencia contiene derechos y deberes de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa, los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana.

Los deberes son los comportamientos exigidos para posibilitar la libertad y la dignidad humana.

Implica el reconocimiento de unas condiciones mínimas que deben ser garantizadas a todas las personas. Los deberes, son los comportamientos exigidos por la sociedad, en su conjunto, a los individuos para posibilitar el desarrollo de la libertad y de la dignidad humana.

El cumplimiento de los derechos y deberes garantiza una convivencia sana y fraterna.

Estructura básica:

1. Introducción
2. Objetivo General
3. Director
4. Comité Central de Padres de Familia
5. Obligaciones de los padres, tutores o encargados
6. Obligaciones de los Docentes u otro personal de la institución
7. Obligaciones de los alumnos
8. Derechos de los alumnos
9. Conductas Transgresoras
10. Criterios con relación a las sanciones

Valores que se tendrán en cuenta para el desarrollo de los códigos de Convivencia:

- ✓ La defensa de la paz y la erradicación de la violencia como forma de relacionamiento.
- ✓ El respeto y la aceptación de la diversidad religiosa, cultural, política, sexual de los demás.
- ✓ La solidaridad, la inclusión y el rechazo a toda forma de exclusión o discriminación.
- ✓ La responsabilidad ciudadana y el respeto a los derechos propios y los de los demás.
- ✓ La responsabilidad individual como miembro de un colectivo.

4.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- ✓ DE MATRÍCULAS
- ✓ DE ABANDERADOS Y ESCOLTAS
- ✓ DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL.
- ✓ DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA
- ✓ DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN DE COLACIÓN ESCOLAR.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA
COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA
EL DESARROLLO EDUCATIVO**

**INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y
DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA
ESCUELA” ELOY ALFARO”, DE LA CIUDAD DE ZAMORA.
PERÍODO 2008-2009. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

*Proyecto de tesis previo a la obtención
del grado de Magister en
Administración para el Desarrollo
Educativo*

Autores:

María Consuelo Guerrero León

José Bolívar Calderón Pineda

Miguel Ángel Ñamagua Averos

Director:

Dr. Mg. Sc. Manuel Lizardo Tusa T.

ZAMORA – ECUADOR

2010

1. TEMA

INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA "ELOY ALFARO", DE LA CIUDAD DE ZAMORA. PERÍODO 2008-2009. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1. UBICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

El lugar donde se va a realizar la investigación es en la escuela "Eloy Alfaro", que se encuentra ubicada en la ciudad de Zamora, entre las calles Amazonas y Francisco de Orellana, abrió sus puertas a la educación de la niñez zamorana el 15 de marzo de 1943, iniciándose sus labores con un profesor oriundo de la provincia de Esmeraldas y con la asistencia de 11 alumnos, en un local prestado y con la colaboración de los padres de familia que facilitaron el mobiliario y otros implementos que fueron necesarios.

Con el transcurso del tiempo las autoridades provinciales y nacionales han colaborado para que la escuela cuente con un moderno local propio con aulas pedagógicas y gabinetes de computación, inglés, música, cultura física, aula de apoyo psicopedagógico, trabajo práctico, servicios de Bar y modernas baterías sanitarias, Personal Docente con títulos profesionales de tercer nivel, en la actualidad la

institución educativa es completa con dieciocho paralelos y seis profesores especiales, con asistencia de 493 alumnos de segundo a séptimo año de educación básica, con 415 padres de familia.

No está incluido el Primer Año de Educación Básica, quizá por falta de aulas, la estructura física no le permite asumir esta responsabilidad.

Por las gestiones realizadas por la primera autoridad, Junta general de Profesores, Consejo Técnico y la Asociación de Padres de Familia, el plantel por su ubicación es considerado el mejor establecimiento educativo, ya sea por su estructura física y el modelo pedagógico que se aplica aunque no se pudo definir la verdadera filosofía, visión, ni misión institucional.

2.2. CONTEXTUALIZACIÓN

En términos generales la educación en la actualidad parece cobrar nuevos roles frente a una crisis generalizada de los modelos políticos-económicos del desarrollo pedagógico y se ensayan nuevas orientaciones de la educación y administración, en un afán por liberarse de las diferentes formas de dependencia, entre ellas la dependencia cultural, como una expresión de una sociedad todavía en transición y en búsqueda de su identidad nacional.

Históricamente hemos observado que las políticas educativas y más aún su práctica, se han orientado básicamente a la utilización de la educación como un instrumento de control y selección social. Aún más, consideramos que el sistema formal de educación contribuye a acentuar las diferencias sociales antes que a democratizar al país. El carácter selectivo de la educación tanto a nivel individual como social, es inherente al propio sistema y sería contradictorio sostener una tesis distinta.

En este contexto histórico y social ecuatoriano emergen nuevas concepciones de la educación y se le asignan funciones específicas, por ejemplo, se teoriza sobre la educación para el cambio, la educación como mecanismo de igualdad social, la educación como participación social, la educación ambiental, la educación en población, la educación en movilidad social y económica, la educación en función de administración.

La estructura del sistema educativo ecuatoriano, en lo que se refiere a planificación y dirección, responde a modelos burocráticos centralizadores, que no permiten la construcción de innovaciones organizacionales y curriculares coherentes con las necesidades sociales y de complejidad geográfica, ambiental y cultural del país.

En lo que concierne a la planificación y dirección está orientada por políticas que dan mayor énfasis al crecimiento económico y, por ende soslayan al desarrollo humano, esencia y razón de ser de la educación para que exista un desarrollo organizacional a nivel nacional.

En la actualidad esta crisis social, se mantiene caótica, sin rumbo ni metas concretas, oscilando entre disposiciones de uno u otro nivel jerárquico dentro de la esfera estatal o empresarial privada, entrando en el juego de la lucha por el poder ;sin dar importancia a lo fundamental y esencial que es la planificación y dirección para el desarrollo pedagógico con miras a una mejor productividad en las instituciones públicas y privadas.

En los últimos años, tanto en medios masivos de comunicación como en el medio académico, se discute ampliamente sobre "Gestión Escolar". ¿Por qué ahora aparece recurrentemente esta preocupación por la Gestión Escolar?

Tradicionalmente, el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de empresas. No era de uso común el asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de "gestionar" la educación.

Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que, a menudo, ésta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar.

Casassus¹ plantea que, entre los rasgos diferenciadores de la transformación institucional, se encuentra la pérdida del monopolio de la escuela sobre la transmisión del conocimiento (particularmente, con la emergencia de la revolución de las comunicaciones); la aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación, tales como las comunidades locales, los sectores productivos, políticos, entre otros; la concepción de política curricular, basada en contenidos mínimos y fundamentales que deben ser contextualizados por el centro educativo.

Este fenómeno, predominantemente, está marcado por el proceso de desconcentración y descentralización del sistema educativo, lo cual conlleva una multiplicación de las instancias con responsabilidades de

¹ CASASSUS, Juan. "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos". En: La gestión en busca de sujeto. UNESCO. Santiago de Chile, 1999.

ejecución en todos los niveles, lo que hace que la tarea de la gestión de los establecimientos, resulte extraordinariamente compleja.

Estos cambios, a su vez, plantean un profundo desafío al sistema educativo en cuanto a desarrollar la capacidad de las unidades educativas, de procurar una educación útil, relevante y pertinente para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en las que están insertas.

Namo De Mello, señala que "hemos avanzado lo suficiente para saber que la superación de los impases de la educación en Latinoamérica dependerá menos de afirmaciones doctrinarias y más de desarrollar nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios de la población". Y agrega..."podemos hoy reafirmar ...de que esta capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada"².

2.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Múltiples son las definiciones que actualmente se acuñan sobre el concepto de Gestión Escolar. Seleccionamos, por su claridad y poder

² Namó De Mello, Guiomar y Teresa Roserley N. Da Silva "La Gestión en la Escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas" En: La Gestión Pedagógica de la Escuela, Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán (Compiladores), UNESCO/OREALC, Santiago, Chile, 1992.

de Síntesis, la que elabora Pilar Pozner³, en su reciente libro sobre este tema. Gestión Escolar es “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con - y para la comunidad educativa”.

El objetivo primordial de la Gestión Escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. ¿Cuáles son, entonces, los desafíos que se plantean a la Gestión Escolar?

El gran desafío de la Gestión de la Educación está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende hacia una descentralización a nivel comunal, con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, siendo en el establecimiento donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas. Si bien ésta es la intencionalidad imperante, aún está lejos de llegarse a una autonomía del centro escolar.

Así, el principal desafío es tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en la escuela, requiere ser articulado en torno a

³ POZNER de WEINBERG, Pilar: “El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares”. Editorial Aique, Buenos aires, mayo 1995, pp 70.

lo que, de aquí en adelante, llamaremos un esfuerzo de “Gestión Integral” de la educación. Esta Gestión Integral:

- Considera todas las actividades que están implicadas en la marcha o gestión cotidiana de la escuela: las actividades de enseñanza aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las de organización para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas; y, considera también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar; y
- Articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos.

Esta noción de Gestión Integral, aparentemente simple, cobra toda su complejidad al contrastarla con las múltiples intervenciones que se han introducido en las escuelas en los últimos años. En efecto, ha existido un gran esfuerzo, por parte de las autoridades educativas, así como de otras instituciones, respecto a promover proyectos destinados a mejorar la calidad y la equidad de la educación básica, esfuerzo que se ha extendido a la educación media.

Además, la falta de programas actualizados que vayan de acuerdo con el avance de la ciencia y la tecnología hace que esto repercuta de manera real en la deficiente calidad de nuestra educación, la cual se refleja de la crisis política, económica, jurídica y social que atravesamos actualmente.

Todas estas manifestaciones unidas a otras tantas se reflejan en las instituciones educativas con instrumentos curriculares que adolecen de limitaciones y su concepción, estructura y aplicación, debido a que los planes y programas de estudio no responden al desarrollo pedagógico, a las exigencias del desarrollo humano científico y tecnológico requerido para superar el subdesarrollo, los mismos que no se han actualizado y en algunos casos se las aplica sin ningún nivel de análisis, ni selección de contenidos, de su relevante significación y pertinencia.

2.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de conocer de cerca la verdadera situación analizada anteriormente, se procedió a identificar una institución educativa que permita realizar la investigación. Por su apertura se seleccionó la escuela Fiscal “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora.

El grupo investigador se trasladó al lugar de los hechos, para mantener un diálogo con la primera autoridad educativa del plantel, el personal docente, docente y padres de familia y miembros de la comunidad, después de esta entrevista se procedió a estructurar y aplicar una encuesta con la cual se pudo identificar de manera más precisa las debilidades y amenazas de la institución, considerando los siguientes aspectos: ambiental, económico, socio cultural pedagógico, administrativo, disciplinario, valores de alumnos y maestros, relación de la institución educativa, la participación activa y beligerante, actividades que se realizan en conjunto, cómo se planifica, de qué manera se aplica la dirección educativa, niveles de rendimiento, planta física, espacios físicos, anexos, etc.

De la encuesta de sondeo aplicada a 25 docentes sobre diferentes tópicos se obtiene la siguiente información: el 100% son profesionales de la educación, el 80% laboran por más de 20 años en el plantel, el 100% manifiestan que no hay Proyecto Educativo y que la planificación se la realiza de acuerdo al Año de Básica asignado a cada docente.

El 70% de los docentes manifiestan que el liderazgo en la institución se maneja con criterio autocrático y que hay falta de comunicación; además, sostienen que aún no se ha logrado estructurar el Manual de

Convivencia y el Reglamento Interno para el mejor funcionamiento de la institución. Estas experiencias y otras que se logró conocer por la entrevista como el caso de la relación con los padres de familia y la comunidad han dejado grandes expectativas en los investigadores.

Es por este motivo que se vio la importancia de realizar una investigación de tipo pedagógica sobre la planificación y dirección y la incidencia en el desarrollo pedagógico.

Por lo tanto, el problema de investigación lo estructuró así:

¿De qué manera la planificación y dirección, inciden en el desarrollo pedagógico de la escuela fiscal “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora?

2.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación Temporal: Se ha tomado el año lectivo 2008 – 2009 por cuanto la investigación, por el carácter descriptivo, resultará ser de actualidad y por lo tanto válida para nuevas investigaciones.

Delimitación Espacial: Se ha tomado en cuenta a la escuela fiscal “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora, porque sus directivos y

personal docente han expresado la total colaboración para la investigación de campo.

Delimitación de las Unidades de Observación

La obtención de la información se la realizará a través de las siguientes unidades de observación:

Director de la escuela, docentes, padres de familia, alumnos de séptimo año.

Planificación y dirección institucional,

Desarrollo Pedagógico.

Delimitación del Problema de Investigación

- ¿Cómo incide el proceso de planificación en el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro” de la ciudad de Zamora?

- ¿Cómo incide el proceso de dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Zamora?

3. JUSTIFICACIÓN

La Universidad Nacional de Loja y en especial al PROMADED y el Área de la Educación, El Arte y La Comunicación, día a día preocupados por el progreso y desarrollo humano en el sur del país, han creído conveniente desde ya hace algún tiempo optar por el proceso de Investigación Científica, para de esta manera contribuir a dar su aporte mediante nuevas alternativas y propuestas, ante situaciones difíciles que se han ido constituyendo en una dura realidad social en la que nos encontramos inmersos.

Por su parte, el Estado, en el Capítulo Primero, Sección Primera, de la educación, artículo 343 y 357 de la Nueva Constitución de la República, manifiesta: Art. 343.- El Sistema Nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

Además se justifica, porque las políticas gubernamentales no han presentado una Reforma Curricular reactiva frente a los problemas

que presenta la Cultura Institucional en los centros educativos en el Ecuador, sino que son recetas implantadas, favoreciendo a las esferas del sector industrial pudiente, como son los medios de comunicación (que en la mayoría de los casos más son de información), radio, prensa y televisión que con la propaganda persuasiva se ponen a órdenes del imperialismo.

El desarrollo del presente trabajo permitirá demostrar que la Universidad Nacional de Loja a través del Programa de Maestría en Administración para el Desarrollo Educativo, está impulsando la Investigación Científica caracterizada por el proceso dialéctico en el desarrollo socio-cultural de nuestra comunidad, orientada por la vía materialista dialéctica, en procura de impulsar la investigación - acción – participativa – crítica y transformadora.

Frente al tradicional modelo exógeno de educación que el único provecho que sacamos es alienación en las actitudes y aptitudes, es necesario afectar con rigor científico el proceso de su planificación y dirección que aplica la escuela para que todos los involucrados logren un desarrollo pedagógico acorde a la actual concepción de administración.

Porque también los docentes estamos sujetos a las influencias

exógenas de prácticas pedagógicas inadecuadas para el pueblo, por lo que consideramos propiciar transformaciones específicas a favor de los niños y niñas de Educación Básica, sector seleccionado para la investigación de campo y que lógicamente servirá de base para construir lineamientos que permitan extender el conocimiento como es nuestra aspiración.

Además esta investigación queda justificada, por cuanto las autoridades educativas de la escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora se comprometen en brindar su colaboración decidida al darnos las facilidades en la realización de la presente investigación de campo, como brindamos el acceso a toda la información requerida al proceso, de igual manera contamos con el apoyo espontáneo de los docentes, alumnos y padres de familia; es factible por su importancia e interés social y por disponer de tiempo necesario, recursos materiales y económicos y libre acceso a la información bibliográfica y documentos de archivo.

El interés del grupo investigador, es contribuir con la institución con alternativas a las falencias en la planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela que por su ubicación y prestigio institucional debe mantener su buena imagen, y además por ser un

requisito para la obtención del grado de magíster en Administración para el Desarrollo Educativo.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Detallar cómo inciden los procesos de planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro", de la ciudad de Zamora ,período 2008-2009.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1). Determinar la incidencia de los procesos de planificación en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro"; de la ciudad de Zamora, periodo 2008-2009.

2). identificar cómo influyen los procesos de dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro"; de la ciudad de Zamora, período2008-2009.

3). Proponer lineamientos alternativos de planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro"; de la ciudad de Zamora.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN

5.1.1. ¿ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

5.1.1.1. ORIGEN

Es de destacar que el desarrollo de las conceptualizaciones de la Administración de la Educación tiene un desarrollo paralelo con los realizados en el campo de la Teoría de la Administración en general y de la Administración Pública en particular.

En la década del 70 del siglo pasado, se produjo una reacción crítica por parte de los teóricos europeos y norteamericanos, quienes plantearon la imposibilidad de transplantar los desarrollos teóricos de la administración en general al análisis del estado de la administración de la educación, ya que este tipo de trasplante generaba, según D. Zagaglia (citado por SCHMELKES) "*...la adopción de modelos cerrados que poco tienen que ver con la interacción con el contexto social, político y económico que desarrollan las instituciones educativas y en orientaciones tecnocráticas para las propuestas de reforma de los sistemas educativos...*"⁴.

⁴ SCHMELKES, Sylvia Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la Actualización del Maestro. SEP México D.F., 1999.

Dado que generalmente este tipo de movimiento a nivel de desarrollo teórico en los países centrales repercutió de alguna manera en los desarrollos teóricos de los países periféricos (como en el caso de Latinoamérica), las situaciones de crisis y recomposición que afectaron al escenario político de la región durante aquella década originaron la revisión de enfoques metodológicos y teorías que estaban arraigadas: la temática del Estado, la dinámica de sus instituciones, etc.

Esta revisión llevó a la construcción de una burocracia estatal más anclada en la problemática latinoamericana.

Dentro del campo de la educación, se trató de superar las limitaciones de los paradigmas tradicionales, buscando modelos teóricos que explicaran la estrecha relación entre los modelos educativos y los de desarrollo económico, político y social.

ASí, con los nuevos elementos de análisis que aportaron los teóricos de la región al reelaborar el desarrollo histórico de los sistemas educativos latinoamericanos, se dio lugar a un nuevo tipo de pensamiento administrativo en la educación, pasando a conceptualizarse esta como un fenómeno multidimensional, en el que

se entrecruzan dimensiones intra -organizacionales y extra - organizacionales.

B. Sander define la Administración de la Educación, "*... como un proceso mediador entre las personas y los grupos diversos del sistema educativo, entre el sistema educativo y otras organizaciones, y entre el sistema educativo y la sociedad (citado por SACHSE) "5.*

5.1.1.2. ESCUELA CLÁSICA

La **Escuela Clásica** surge a principios del siglo XX, durante el proceso de consolidación de la Revolución Industrial, y se dan tres movimientos: la administración científica (F. Taylor). La administración general (H. Fayol), y la administración burocrática (M. Weber).

En América latina se presenta bajo el "enfoque empresarial", desfasada un poco en el tiempo.

Su lema es **Administrar para la eficiencia.**

Alude a un sistema mecánico y racional, en el que se administra según el criterio de eficiencia económica. Por eficiencia, B. Sander

⁵ SACHSE, M, Técnicas de planificación estratégica CLAD, Caracas, Venezuela, 1999

entiende un criterio administrativo que revela la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Este criterio se asocia con el de racionalidad económica; los resultados y las metas deben alcanzarse independientemente del contenido humano o de cuestiones de naturaleza ética.

El valor supremo es la productividad. Se valora el "know how" (el saber cómo) y la maximización del aprovechamiento del tiempo, del material y los recursos.

Una persona será considerada eficiente en tanto y en cuanto produzca lo máximo, con el mínimo costo y esfuerzo. La eficiencia dentro de la administración educativa es un criterio de desempeño, de naturaleza económica.

Cabe en esta escuela priorizar en el análisis la dimensión económica. En ella se pueden observar: los recursos financieros, los materiales, las normas burocráticas, los mecanismos de coordinación y comunicación.

“La Administración prevé y controla los recursos, organiza estructuralmente y establece normas de acción. Se atiende la ejecución

presupuestaria, la planificación, la contratación de personal, la provisión de material tecnológico”⁶.

Las instituciones cuya administración se rige por el principio de eficiencia económica resaltan el carácter empresarial de la misma.

5.1.1.3. ESCUELA PSICOSOCIAL

La **Escuela Psicosocial** se origina a partir de la gran recesión económica dada entre fines de los años 20 y principios del 30 del siglo pasado. Entre sus representantes más notorios encontramos a F. J. Roethlisberger, W. üickson, y C. Barnard.

En América latina se adoptan los principios de esta escuela bajo el "enfoque instrumental", luego de la Segunda Guerra Mundial.

Su lema es **Administrar para la eficacia**.

Es un sistema orgánico y natural, en el que la administración se preocupa por la integración funcional de los elementos que la componen, bajo el criterio de eficacia institucional junto al de eficacia económica. La eficacia alude a la obtención del objetivo institucional.

⁶ LAVIN H. Sonia "Principales tendencias y temas relevantes en el desarrollo educacional de América Latina y el Caribe en la perspectiva del desarrollo humano" CAB Convenio Andrés Bello, Santafé de Bogotá, Colombia, 1996.

En el sistema educativo, la eficacia se preocupa por la obtención de los objetivos estrictamente educativos. B. Sander define la eficacia como "el nivel de desempeño administrativo en la consecución de objetivos institucionales...".

Hay una super ordenación de la eficacia por sobre la eficiencia.

Dentro de la administración de la educación, la eficacia se mide en términos de capacidad administrativa para lograr los objetivos educacionales propiamente dichos. La eficacia es un criterio de naturaleza intrínseca del sistema educativo.

Abarca la dimensión pedagógica, los principios y técnicas educativas para el logro de los objetivos del sistema educativo. Dentro de esta dimensión, se trata de concebir espacios y técnicas para preservar los fines de la educación. Se acude para el análisis a las distintas corrientes de pensamiento pedagógico, la psicología educacional, la tecnología educativa, etc.

Las organizaciones que operan bajo el criterio de eficacia se preocupan por los logros de los objetivos Institucionales y pedagógicos.

5.1.1.4. ESCUELA CONTEMPORÁNEA

La llamada "Escuela Contemporánea" intenta superar las dos escuelas anteriores. Surge luego de la Segunda Guerra Mundial. Dentro de ella se generan varias corrientes: Desarrollo organizacional (representada por Warren G. Bennis), Administración para el desarrollo (representada por J. Riggs).

En América latina se manifiesta por el creciente uso de las Ciencias Sociales en la Administración Pública y en la educación.

Su lema es **Administrar para la efectividad.**

Prima el criterio de efectividad política, atendiendo a las variables situaciones del ambiente externo que afectan a las organizaciones. Sander plantea que la efectividad es el criterio de desempeño que mide la capacidad de producir soluciones o respuestas deseadas por los participantes de la comunidad.

“Este concepto se asocia al de responsabilidad social: actuar en función de las preocupaciones y prioridades de la sociedad.”⁷

⁷ NAMO DE MELLO, Guiomar y Teresa Roserley N.Da Silva "La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativa? En: La Gestión Pedagógica de la Escuela Justa Ezpeleta y Alfredo Furián, UNESCO/OREALC Santiago, Chile, 1992

Al aplicar el concepto de efectividad a la educación, ésta se vincula con el logro de objetivos sociales más amplios. Supone un compromiso con los objetivos y demandas políticas de los diversos grupos sociales.

Cuanto mayor sea el grado de participación de los miembros de una comunidad, mayor será la efectividad de la administración de la educación y mayor su capacidad política para dar respuestas concretas.

El grado de efectividad de la administración de la educación se mide en términos de su capacidad de acción real en respuesta a las exigencias sociales y demandas políticas. Está por encima de la eficacia y la eficiencia.

Aquí, la dimensión de análisis es la política, que engloba las estrategias de acción de los diversos actores del sistema educativo en la sociedad.

Se atiende particularmente a las demandas políticas de la sociedad.

La administración juega un papel político y no neutro. Tiene en cuenta los procesos burocráticos que afectan al sector educativo, el

ordenamiento jurídico de las organizaciones, la legislación, regulación de los conflictos. Se apela a disciplinas como la Sociología, las Ciencias Políticas, la Política Educacional, etc.

Las instituciones del sistema educativo en general se preocupan por el papel político que desempeñan en la sociedad.

5.1.1.5. ESCUELA CRÍTICA

“La "Escuela Crítica" se ha ido consolidando en este último tiempo .Se basa en aspectos filosóficos como la fenomenología, el existencialismo y el método dialéctico. Estas teorías surgen en medio de la inestabilidad económica y política internacional (fines de la década del 70 y principios de la del 80).”⁸

En América latina los desarrollos teóricos se ven influenciados por ideas de origen antropológico y político.

Su lema es **Administrar para la relevancia.**

⁸ MATUS, Carlos Política, Planificación y Gobierno Fundación ALTADIR, 1997

El concepto de relevancia está íntimamente ligado a la razón de ser de la administración. Relevante es aquello que verdaderamente tiene valor e importancia para aquellos que participan de la sociedad tratando de desarrollar una forma cualitativa de vida, en función de las necesidades de un grupo cultural determinado y en un momento histórico también determinado.

La relevancia es un concepto con raíces antropológicas medido en términos de significancia, valor, importancia, pertinencia.

La interpretación cabal de estos datos sólo será posible en la medida en que la administración tenga en cuenta las situaciones reales presentadas: cuanto más participativo y democrático sea el proceso administrativo, mayores serán las posibilidades de que este sea relevante para el conjunto de la comunidad.

La relevancia cultural se hace realidad a través de la efectividad.

La dimensión de análisis correspondiente es la cultura: los valores filosóficos, antropológicos, psicológicos y sociales. Se caracteriza por una visión totalizadora.

Son instituciones que se preocupan fundamentalmente por el hombre como ser social e individual.

5.1.1.6. EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

Comprender la dificultad y la reticencia que, a menudo, los profesores experimentan para "apropiarse" de la gestión de sus propios establecimientos, requiere, quizás, de una breve revisión de los modelos y prácticas de gestión de la educación que históricamente han prevalecido en América Latina, en general, y en Ecuador, en particular.

La creciente atención y expectativas de la sociedad sobre la educación como eje de la transformación productiva (Cepal/Unesco, 1992)⁹, y el desarrollo de políticas públicas en educación tendientes a ese fin, han otorgado a la gestión un carácter estratégico. La trayectoria de los modelos de gestión de la educación han estado ligados, indefectiblemente, a su carácter público, cuyo contexto está, por lo tanto, enmarcado en un Estado, centralista y jerárquico, que asignó a la educación la función de construir Nación.

En opinión de Martínez Nogueira (1995) tres son las características básicas del aparato organizacional del Estado que prevaleció hasta avanzada la segunda mitad del presente siglo: centralización,

⁹ CEPAL/UNESCO. Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. Naciones Unidas. Santiago de Chile, 1992.

formalismo y segmentación, como modelo de organización y gestión que aparecía "deseable en el contexto en el que el Estado era casi el exclusivo promotor del progreso, (...) y la educación era vista como un instrumento fundamental para la promoción, para la integración social y para la afirmación de la identidad nacional." "El sistema educativo, así establecido, reconocía, por lo tanto, un centro fuerte y poderoso construido sobre el supuesto de una capacidad de regulación de los comportamientos fundada en su poder, en las normas y reglamentaciones, en el control de su cumplimiento y en la aplicación de sanciones. Los niveles intermedios eran cadenas de transmisión de una jerarquía piramidal y la escuela la base de la misma sin capacidad de decisión, cerrada y ejecutora de acciones educativas uniformes y rutinizadas."¹⁰

Los intentos de superar esta situación estuvieron centrados en esfuerzos de "mejoramiento del modelo de organización y de gestión", donde regímenes normativos, el sistema de supervisión, y hasta los modelos pedagógicos debían guardar coherencia con el modelo prevaleciente.

"Separada la función de programación de la ejecución de la tarea, el maestro no ejercía discrecionalidad alguna, el director era una

¹⁰ MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto "La transformación del modelo de organización y gestión educativa, el aprendizaje acumulado" En: Innovaciones en la Gestión Educativa Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela, UNESCO/OREALC, Santiago Chile, 1995.

instancia de supervisión sin iniciativa hacia arriba, y el inspector zonal era una correa de transmisión con funciones exclusivamente centradas en el control.”¹¹

Históricamente, la escuela había sido objeto de estudio sólo desde una perspectiva estructural. En fechas recientes, las diversas teorías de la organización, nacidas en el ámbito de la empresa, fueron proyectadas, acriticamente, sobre la escuela, olvidando su carácter de institución educativa que, como tal, cumple una función social central a la sociedad: la transmisión y la recreación de la cultura. La noción de gestión está cargada de distintos significados, entre los que se relevamos: una noción de gestión, entendida como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados procesos y otra, en la cual se le concibe como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, en este caso, la intencionalidad pedagógica.

El cambio paradigmático que hoy se enfrenta en lo organizacional implica una revisión profunda del modelo de gestión a los distintos niveles. Las nuevas características de las organizaciones, llamadas “efectivas”, radican en la descentralización; la capacidad de tomar

¹¹ Martínez Nogueira, Roberto “La transformación del modelo de organización y gestión educativa, el aprendizaje acumulado” En Innovaciones en la Gestión Educativa. Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela. UNESCO/OREALC, Santiago de Chile, 1995.

decisiones de quienes la dirigen; la sustitución de la programación de detalle por la orientación estratégica; el achatamiento de la jerarquía; el trabajo en equipo, y el control por los resultados. Su logro depende de la solidez de la cultura organizacional que los refuerce, y de la capacidad del colectivo para reflexionar y construir respuestas a los desafíos que, como tal, se planteen.

No sólo en Ecuador, sino que en toda Latinoamérica existe gran preocupación por la formación permanente de los docentes en la perspectiva de transformar la imagen del "profesor - funcionario" en la de un auténtico "profesor - profesional de la educación". Sin embargo, también existe conciencia de que los profesores se sienten tensionados y, muchas veces, abrumados por la multiplicidad de exigencias que se les hace desde distintos ámbitos de la sociedad.

Entre los cambios sociales que afectan actualmente el desempeño de los educadores, se menciona: la globalización económica mundial; la influencia creciente de los medios de comunicación de masas; la segmentación social creciente; una visión individual desde el sujeto y no desde colectivos; una sociedad referida al éxito y la vida material."¹²

¹² MESSINA, Graciela "Formación docente inicial de los educadores básicos: un enfoque desde el profesor". Documento base. Doc. mimeo. OREALC/UNESCO, 1995.

La sociedad actual asigna distintos significados a la educación, y el profesor se ve obligado a asumir las expectativas que esto conlleva.

Es así como la exigencia de la "profesionalización" coexiste con el deterioro de las condiciones de vida y trabajo de los profesores, y asigna al profesor una serie de demandas múltiples y, a menudo, divergentes que se traduce en una situación confusa y tensionante para el docente.

En una investigación realizada recientemente sobre la constitución del sujeto docente, se constató que los profesores perciben el "rol docente" en dos dimensiones: a partir del "quehacer" y a partir del "deber ser". En la primera perspectiva, predomina, entre los entrevistados, una visión negativa de la realidad del quehacer y, por lo tanto, del rol que actualmente desempeña el docente en educación básica. En cambio, en lo que se refiere al "deber ser" se despliega una variedad de rasgos que reflejan amplias expectativas con respecto al rol que debería desempeñar el profesor. Esta multiplicidad de expectativas que la sociedad asigna a la profesión docente, son internalizadas por el profesor, tensionando la totalidad de su quehacer docente: la relación que establece con sus alumnos, con sus compañeros de trabajo, con los directivos, con los padres y

apoderados; e incluso afecta la imagen que conforma de sí mismo, lo cual incide sin duda hasta en su propia vida familiar.”¹³

En dicha investigación, fue posible identificar cuatro tipos de roles:

- ✓ Un rol social, entendido como rol de agente de cambio social, donde se observa el papel de "redentor", de "misionero";
- ✓ Un rol cultural, o de extensión de la cultura y de integración social;
- ✓ Un rol pedagógico, que se expresa con dos distintas perspectivas:
 - Instrumental: desarrollo de habilidades, transmisión de conocimientos, transmisión de valores, entre otros.
 - Dialógica: un rol que se construye en la relación, es decir, que concibe el rol pedagógico como la construcción de un "puente de conocimiento" entre el alumno y el profesor; y
 - un rol de productor de conocimiento, ligado a la investigación y transformación de la propia práctica.

Es importante, señalar que estos roles no son, ni son percibidos por el profesor como excluyentes, sino con distintos matices e intensidades, ellos están presentes en el "deber ser" del maestro hoy.

¹³ ABRAHAM, Mirtha y Sonia Lavín "La Formación de Profesores de Enseñanza Básica en la perspectiva del año 2000". Informe Final. FONDECYT - PIIE, Abril, 1996.

Los docentes reflejan, por un lado, disposición al cambio, en tanto existe interés por perfeccionarse y participar en proyectos innovadores, y, por otro, se percibe cierta inseguridad y temor, cuando no escepticismo, dependencia y enajenación de la tarea. Las líneas de política de descentralización apuntan hacia una creciente autonomía de los centros educativos. Sin embargo, este profundo cambio requiere - como condición fundamental de una cabal comprensión y reinterpretación de los equipos directivos, y de los propios docentes, de los objetivos y estrategias de política educativa, a fin de contextualizarla, hacerla propia y proyectarla en su sentido estratégico, a partir de su propia historia profesional e institucional.

Como apunta Dubet (1989), "desgarrado entre distintas lógicas, contradictorias y complejas, el actor se construye en varios niveles de la práctica. Así, el maestro es también un ciudadano, un gremialista, una mujer ama de casa, que debe cumplir múltiples roles sociales y profesionales, dentro de los cuales no se puede aislar su rol educativo en torno a un sistema coherente de valores"¹⁴.

¹⁴ DUBET, F. "De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto" En Estudios Sociológicos N°21 Sept-Dic. 1987. Citado En: Gimeno, Sacristán:" Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores" En: La Gestión Pedagógica en la Escuela Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán (compiladores). UNESCO/OREALC. Santiago, Chile. 1992.

5.1.2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

5.1.2.1. ORIGEN

A partir de la década del 80 del siglo pasado, se inició una profunda crisis en los llamados países centrales en lo que respecta a la propuesta clásica de planificación que habían empleado hasta ese momento, ya que la misma no comprendía ni abordaba las situaciones de conflicto que se presentaban en dichos países, ni tampoco atendía a las características de la vida democrática.

Carlos Matus, economista chileno, es quien propone el enfoque de planificación llamado estratégico-situacional. Para ello analizó las debilidades de la planificación tradicional proponiendo un modelo alternativo.

Este tipo de planificación, denominada clásica o normativa, estaba pensada para funcionar en sociedades que se caracterizaran por su estabilidad. Estas, por el contrario, se distinguen por permanecer en constante cambio.

Esta modalidad de planificación surgió originalmente en países socialistas y, luego de la Segunda Guerra Mundial, se implementó en el Occidente. No obstante, en ese entonces las condiciones sociales

resultaron ser diferentes de aquellas en donde había surgido dicho plan, por lo que esta herramienta fue insuficiente.

Simultáneamente, en el ámbito empresarial surge otra propuesta de planificación: la llamada planificación estratégica o situacional que, si bien compartía con la anterior el establecimiento de objetivos hacia los cuales tender, en este caso las metas se hallaban priorizadas en lugar de constituir hitos inamovibles en el tiempo.

Crítica a la planificación Normativa

“La planificación normativa desconoce los significados que los diferentes actores sociales les otorgan a los hechos, a la vez que toma la visión de algunos de ellos, los planificadores, como la verdad, como la realidad objetiva. También se caracteriza porque sólo considera las restricciones de recursos económicos, sin considerar las restricciones de recursos humanos; parte del voluntarismo, es decir, si alguien lo piensa, propone y desea, con eso basta para que efectivamente concrete la planificación; ignora el conflicto, elemento constitutivo de las relaciones humanas.”¹⁵

¹⁵ MATUS, Carlos Planificación Situacional Fondo de Cultura Económica, México, 1990

Por otra parte, es inflexible en la determinación de objetivos, lo que no le permite reconocer la necesidad de nuevos objetivos en función de los cambios dados. Por ejemplo, si en una clase surgiera una situación que cautivara la atención de los estudiantes, el docente debería dejar de lado ese emergente para concentrarse en lo que el programa establece.

Por último, hace énfasis en lo que debe ser, en lugar de lo que es posible.

5.1.2.2. SUPUESTOS E IMPLICANCIAS DE LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA

La planificación Normativa, tradicional o clásica postula que:

- ✓ *El planificador es diferente de la realidad que planifica.* Esto quiere decir que el planificador se encuentra por fuera de la realidad sobre la cual planifica; sólo el Estado puede hacerlo. El resto de los actores se limita a ejecutar lo diseñado por este.

La realidad es tal como el planificador la ve.

- ✓ *Hay sólo una explicación verdadera y objetiva de la realidad* .Lo que debe realizar en primer lugar el Planificador es un diagnóstico, en el cual buscará una verdad objetiva y científica. Este diagnóstico es único y verdadero, del que quedan excluidas las voces de otros posibles actores sociales.

- ✓ *En la sociedad priman los procesos repetitivos*. Las acciones de los hombres son previsibles, debido a que la sociedad está regida por leyes que permiten anticiparlas.

- ✓ *La certeza domina el sistema social*. La realidad planificada no se enfrenta más que a la repetición, ya que los hombres no producen acciones creativas. En consecuencia, la certeza domina la planificación.

Esta planificación posee etapas que se suceden unas a las otras y que, por lo tanto, deben respetarse.

Las etapas son las siguientes:

- Fijación de metas y objetivos.
- Diagnóstico.
- Programación.
- Evaluación.

La planificación tradicional separa el proceso de planificación de la de gestión. Planificar es una tarea de expertos que redactan un documento que contiene un diagnóstico, un pronóstico y una propuesta de trabajo concreta.

En la planificación normativa son los técnicos expertos los encargados de planificar, en tanto los otros (en el caso que nos ocupa, los docentes) son quienes ejecutan. Esta propuesta considera que lo que ven los expertos es la realidad objetiva, desprovista de prejuicios.

Tengamos presentes para analizarla, las múltiples críticas pronunciadas o escuchadas en torno a las planificaciones "hechas desde un escritorio".

En las instituciones educativas esto se tradujo en el uso de planificaciones con las cuales se pretendía abarcar todo (llamadas también planificaciones sábanas).

5.1.2.3. SUPUESTOS E IMPLICANCIAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-SITUACIONAL

“Pasados algunos años del auge de la planificación normativa,

comenzó a surgir la idea de que la técnica resultaba insuficiente para abordar los sistemas sociales, que suelen ser complejos y no siempre predecibles. Además, el planeamiento normativo no da lugar a que los actores tengan opciones a la hora de decidir; todo está definido de antemano. Asimismo, requiere de muchos recursos materiales y humanos, lo que lo toma prácticamente irrealizable.”¹⁶

En este contexto surgió la planificación estratégica-situacional, que reconoce que no se puede hacer todo a la vez; fija prioridades y objetivos parciales en la consecución de la imagen objetivo (hacia la cual tiende).

En la programación estratégica-situacional hay que tener presente que:

- ✓ **El proceso de planificación es continuo.** La planificación acompaña el proceso y, por lo tanto, no concluye nunca.

- ✓ **La historia es pensada en relación con la incertidumbre.** Es decir que no todo puede preverse, y la incertidumbre recorre la vida de los hombres.

¹⁶ LAVIN, Sonia y Doris Ernlwein, "Autonomía, Gestión Escolar y Calidad de la Educación" PIIIE/UNESCO/OREALC, Doc. mimeo. Santiago, Octubre 1999

- ✓ **Cada objeto demanda un diseño;** es decir, no existe una única forma de planificar que sea válida para todos los objetos.
- ✓ **La situación varía en el tiempo.**
- ✓ **Se trata de tender hacia una imagen objetivo,** la que se consigue progresivamente.

5.1.2.4. POSTULADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-SITUACIONAL

La planificación estratégica-situacional postula que:

- ✓ **El planificador no es diferente de la realidad que planifica.** Planificador y realidad se hallan en la situación. Este postulado constituye la base sobre la que se asienta la planificación estratégica-situacional.
- ✓ **Existe más de una explicación que puede considerarse verdadera.** La realidad posee diferentes explicaciones, que dependen de quién las brinda. Ya no hay verdades universales que puedan aplicarse en todo tiempo y lugar; ya no se trata de ser objetivo, sino riguroso y preciso.

- ✓ **Los actores sociales expresan procesos creativos**, en un contexto donde sólo parcialmente puede reconocerse su regulación por leyes. Los actores sociales estructuran sistemas donde desarrollan procesos creativos, antes que repetitivos.

- ✓ **La incertidumbre domina el sistema social.** La planificación tiene una baja capacidad de predicción, por lo que debe contemplar constantemente la incertidumbre.

Las **características de la planificación estratégica-situacional** son las siguientes:

- La planificación es un proceso que precede y preside a la acción.

- Todos los actores planifican.

- La dimensión política debe ser incluida en el proceso de planificación.

- El recurso económico no es el único recurso escaso; también lo son los recursos humanos, e inclusive el tiempo.

***“La planificación está pensada desde el presente, desde la acción. El planeamiento se debe adaptar a la realidad y no la realidad al planeamiento, como sucedió en décadas anteriores.*”**

En este marco resulta fundamental la definición del o de los problemas.”¹⁷

5.1.2.5. MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-SITUACIONAL.

Aquí se reemplaza la idea de etapa por la de momento, pues se sostiene que existe una instancia o una coyuntura que sobresale en cada caso. Estos momentos son los presentados a continuación:

- **Momento explicativo**

La planificación se inicia con la presentación de los problemas que se desean evitar o que se consideran inaceptables. En esta etapa, se seleccionan aquellas situaciones que se consideran problemáticas para los distintos actores que integran la institución. Para facilitar la definición de un problema, resulta conveniente establecer los hechos que lo conforman; las variables o posibles causas que lo explican; el espacio en que este problema se desarrolla.

Hay que diferenciar los siguientes problemas:

¹⁷ HABERMAS J. (2004). Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos. Madrid: Cátedra.

- **Actuales** (vigentes en el tiempo) de los **potenciales** (amenazas futuras probables).
- **Referidos a las leyes**, que constituyen un problema difícil de solucionar, **de los hechos** más fáciles de modificar.
- **Estructurados**, que poseen reglas precisas, las variables pueden reconocerse, y pueden ser cuantitativos o cualitativos, a diferencia de los **semi estructurados**, en los que las reglas no son tan precisas, se pueden establecer las posibilidades de cambio y se conforman en un sistema más creativo.

Por último, los **inestructurados** no siguen reglas predeterminadas. En ellos, el actor es un agente activo, que se mueve en un entorno creativo.

- **Momento normativo**

En este momento se intenta ver cómo deberían ser las cosas; es decir, se trata de construir una *imagen objetivo*, una utopía posible. Esta no es vista como una situación definitiva, sino como un propósito pretendido. Esta imagen, como sucede en el momento anterior, deberá construirse entre todos los actores; de lo contrario, y sin quererlo o saberlo, se estaría cayendo en una planificación normativa.

Para construir dicha imagen utópica, los distintos actores deberán presentar sus visiones y, sobre ellas, se establecerán los acuerdos. El diseño de la situación objetivo debe ser consistente con los recursos disponibles, el tiempo de ejecución del plan, los valores de quienes planifican.

Una vez enumerados los problemas, se deben establecer los proyectos necesarios y suficientes para alterarlos. Los cuadros de doble entrada resultan útiles para organizar la información.

- Inés Aguerrondo afirma que "...la objeción al planeamiento normativo no se refiere a sus supuestos básicos, sino a su incapacidad de adaptarse a las condiciones externas". Teniendo en cuenta lo leído, ¿qué consecuencias le puede ocasionar a una institución que sus directivos posean una u otra concepción de planificación?

- **Momento estratégico.**

En este momento se trata de determinar las condiciones de viabilidad, es decir, de cómo sortear los obstáculos que se presenten. Si bien no existen recetas para elaborar estrategias, se pueden tener en cuenta algunas recomendaciones que Víctor Flores cree que deberían tenerse presentes:

- Appreciar la situación desde la perspectiva de todos los actores.
- Proponerse objetivos que se encuentren al alcance de los recursos disponibles.
- Concentrarse en lo importante, evitando la distracción, continuando lo comenzado hasta que el objetivo pierda vigencia.
- Efectuar todos los rodeos necesarios para llegar al objetivo.
- Seleccionar la estrategia que demande menos recursos.
- Conocer lo que cada uno de los actores pueda aportar al proyecto.
- Encadenar las estrategias, tratando de que a cada una de las implementadas le siga otra.
- Prepararse ante la incertidumbre, en lugar de hallarse en el lugar de las certezas.

El problema central de este momento consiste en hacer que el plan sea viable, por lo que se deberá centrar la atención entre lo que *debe ser* y lo que *puede ser*. Como ya mencionamos, en este planteo no sólo los recursos económicos son considerados escasos, sino también los recursos político-culturales y los científico-técnicos. Además, en tanto la planificación es una actividad comprometida con el hacer - como sostiene Inés Aguerrondo-, en la misma se debe contemplar el *querer hacer* (viabilidad político-cultural), *saber hacer* (viabilidad científico-técnica) y *poder hacer* (viabilidad material).

- La *viabilidad político-cultural* implica la construcción de consensos entre los actores.
- La *viabilidad científico-técnica*, la búsqueda de conocimientos organizacionales y de gestión, necesarios para que la propuesta pueda implementarse.
- La *viabilidad material* requiere de considerar el recurso temporal como un factor relevante del proceso.

Para Flores, "...el análisis de la viabilidad implica abordar el problema de cómo superar las restricciones que inciden en la materialización de los proyectos...". Para que esto suceda se debe poder decidir sobre su realización; hacer que opere sobre la realidad, en la dirección de un cambio positivo; hacer que perdure en el tiempo.

Una de las alternativas más eficaces para evaluar las restricciones consiste en la simulación de la futura situación, de anticipar "qué sucedería si ...". De ese modo, se pueden contemplar los imprevistos y proponer variadas opciones. Ante las restricciones que obstaculizan la consecución del plan se pueden asumir diversas posturas:

- **Aceptar las restricciones.** Al aceptar sólo lo que es posible en ese momento, puede suceder que las limitaciones que se presentan hagan

que el proyecto quede suspendido en el tiempo, es decir, se dilate hasta un momento en que quizás sea abandonado.

- **Hacer caso omiso de las restricciones.** Así, se actúa como si las restricciones no existieran. No resulta lo más indicado porque tanto existan restricciones, las mismas oficiarán de obstáculo a la consecución del plan y, por lo tanto, se conducirá al fracaso del mismo.

- **Enfrentar las restricciones** .Esta es la postura recomendada .Se trata de hacer uso, dice Flores ,de la *imaginación creativa*, aprovechando oportunidades y abriendo nuevos espacios para concretar el plan .En esta propuesta, el equipo de conducción de la escuela debería asumir una actitud activa ante las dificultades, tratando de superar las restricciones y de aumentar las capacidades.

Ante ello, existen diversas alternativas: la cooperación, la cooptación (es un sistema de organización por el cual una asociación cualquiera de personas, nombra internamente a sus propios miembros, sin dependencia de criterios externos.), la confrontación.

- **Momento táctico operacional**

Constituye el momento decisivo del proceso de planificación, ya que de él se toman decisiones y se procede a la acción.

¿Qué dificultades pueden aparecer en este momento? Con excesiva frecuencia, en las instituciones educativas surgen situaciones de las que hay que ocuparse en forma inmediata: un padre solicita una cita porque tuvo un problema, los supervisores piden datos a ser enviados con urgencia, se aproxima un acto escolar que requiere supervisión...El lector, seguramente, podrá agregar otros elementos en esta lista.

De ahí que el principal problema de este momento se encuentre en ocuparse de lo urgente, en lugar de lo estratégico. El equipo de conducción deberá, entonces, diferenciar los distintos tipos de problemas y, de acuerdo con ello, contemplar su forma de tratamiento.

- **Sintetizando lo trabajado.** El enfoque estratégico-situacional es un modelo de planificación, en el que las estrategias de acción se van ajustando de acuerdo con las decisiones tomadas en pos de una imagen objetivo (a largo plazo) que debe presentarse como clara y posible.

El hombre se mueve en una sociedad cambiante donde se presentan situaciones que, a menudo, exigen una revisión de las decisiones tomadas. En este proceso, el planificador no está separado de la realidad, sino que la integra y, por ello, debe contemplar las acciones necesarias para visualizar e incluir a los distintos actores involucrados.

Por lo expuesto, quien lleve a la práctica este enfoque estratégico-situacional deberá contemplar la realidad de lo posible; identificar los problemas; priorizar los problemas; abrir condiciones de factibilidad; analizar los procesos; viabilizar la participación de los diversos actores; establecer acuerdos con ellos; enunciar prioridades de gestión, y llevar a cabo los cursos de acción necesarios.

5.1.3. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

5.1.3.1. EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN LATINOAMÉRICA EN LOS ÚLTIMOS 40 AÑOS

“Inicio- año 58 América: Planeamiento Integral de la Educación (UNESCO- OEA) análisis de las relaciones entre la educación y el desarrollo social y económico

Concepción: Proceso continuo y sistemático en el cual se aplican y coordinan los métodos de investigación social, principios y técnicas de la educación, de la economía a fin de garantizar una educación adecuada a la población, con metas y en etapas bien determinadas. Definición que se tomó como base de las políticas públicas para racionalizar la acción educativa.

Año 70: Se estableció en América Latina entre los países Venezuela un servicio de planeamiento educativo, dicho organismos se preocupaban más en las intenciones y en la retórica de las reuniones internacionales, pero tremendamente pobre en las realizaciones concretas.

Concepción: El planeamiento educativo fue considerado como uno de los medios más eficaces para contribuir al logro del crecimiento económico y del desarrollo social y cultural, estableciendo en el ámbito de la educación objetivos y metas congruentes con los propósitos del desarrollo nacional.

Década del 70: Planeamiento Educativo entre en una situación en la que los economistas dan la teoría y la práctica de la planificación, enfoque economicista al PE lo que trae como consecuencia que se necesite capacitar a las personas adecuadas en su formación de

manera de prepararlos en el gran instrumento diseñado por los especialistas para el desarrollo del país.”¹⁸

5.1.3.2. ENFOQUES DIVERSOS SOBRE LA NATURALEZA DEL PLANEAMIENTO EDUCATIVO.

- 1- “Enfoque con acento en lo administrativo:** Manejo de recursos bien organizados de manera de mejorar el funcionamiento de los sistemas educativos y la eficiencia administrativas de los mismos.

- 2- Enfoque con acento en lo económico:** considera la educación como una forma de inversión de capital básico, cuyo propósito era hacer el sistema educativo como medio que contribuyera al desarrollo económico.

- 3- Enfoque con acento en lo sociológico.** Se establece una relación entre el sistema educativo y la estructura social, considerando la educación como un factor de integración social.

- 4- Enfoque con acento en lo pedagógico:** da respuesta a las necesidades del currículo como: qué enseñar, cómo enseñar y cómo evaluar el trabajo escolar.

¹⁸ HALLIDAY, J. (1995). Educación, Gerencialismo y Mercado. Madrid: Morata.

5- Enfoque (llamado enfoque integrador) Carácter

interdisciplinario: con el propósito de propiciar una educación integral lo que implicaba cuatro componentes:

- a) Alcanzar todos los niveles y modalidades del sistema educativo.
- b) Tomar en cuenta las metas de los planes de desarrollo económico, social y la identidad cultural de cada país.
- c) Propiciar una educación integral que atendiera todas las dimensiones del ser humano y de su sociedad
- d) Debía tomar en cuenta tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos de administración y financiamiento educativo.

Visión Actual:

Hoy en día no se plantea la necesidad de elaborar planes generales de educación, sino de aplicar los criterios de la planificación al proceso de enseñanza-aprendizaje en el nivel operativo en donde actúan los mismos docentes o institución educativa. Estas actividades de programación se centran en la labor de elaborar el proyecto curricular y la programación de aula.

Actualmente, existen tareas de programación a nivel de estado, necesarias para articular el funcionamiento del sistema educativo en su conjunto.

PLANIFICACION EDUCATIVA (funciones actuales)

- ❖ Programar las actividades del establecimiento o institución educativa.
- ❖ Elaborar el proyecto educativo del centro.
- ❖ Elaborar el proyecto curricular al nivel de la institución educativa.
- ❖ Diseñar las programaciones de aula y participar en el proyecto curricular de la institución educativa.

De escala macro social pasó a escala micro social”¹⁹

5.1.3.3. EL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

La planificación educativa se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias.

¹⁹ MARTÍNEZ, M.J.; OLIVERA LAHORE, C. (2006). **El Planeamiento de la institución escolar**. Madrid: Aguilar.

La planificación educativa implica la interacción de diversas dimensiones. Por ejemplo, desde el **aspecto social**, hay que tener en cuenta que la escuela forma parte de una sociedad y, como tal, los cambios que experimente la trascenderán.

De acuerdo a la **dimensión técnica**, la planeación educativa debe considerar el uso de la tecnología en la pedagogía, mientras que en cuanto a su dimensión política, debe atender a los marcos normativos existentes.

Por otra parte, la planeación educativa se desarrolla en una serie de pasos. La primera etapa es el **diagnóstico**, donde se vinculan las necesidades educativas, las condiciones de aprendizaje y los factores externos que afectan al proceso educativo.

El paso siguiente es el **análisis de la naturaleza del problema**, que supone la comprensión integral de la complejidad de la realidad educativa.

La planeación continúa con el **diseño y la evaluación de las opciones de acción**. Lo que hace la planeación es tratar de anticipar el resultado de las posibilidades consideradas, a fin de seleccionar la más acorde para el cumplimiento de los objetivos.

Una vez elegida la acción o las acciones a seguir, llega el momento de **implementación**, que es la puesta en marcha del planeamiento educativo. Finalmente, es el turno de la **evaluación**, donde se establecen balances para analizar el éxito del proceso y sus resultados.

“El planeamiento educativo es el proceso por el cual, sobre la base del análisis de la situación y la previsión de necesidades en materia de educación, se formulan objetivos coherentes con la Filosofía y Política nacional y se establecen los medios y secuencias de acciones indispensables para lograrlos, y los instrumentos y recursos que estas acciones implican .Es un proceso complejo que comprende desde la determinación de las leyes de educación y una visión total del sistema educativo, hasta los detalles de la ubicación y funcionamiento de las escuelas y de desarrollo de las situaciones de aprendizaje.”²⁰

La educación podemos considerarla como una actividad intencional cuyo desarrollo exige una planificación que concrete el currículo en propuestas susceptibles de ser llevadas a cabo. Esta actividad de concreción compete esencialmente al profesor que es el responsable último de la acción educativa ante los alumnos.

²⁰ MATUS, C. (1987). **Política, Planificación y Gobierno**. Caracas: ALTADIR.

Con independencia de cuál sea el proyecto y el modo de llevarlo a la práctica, lo cierto es que el profesor asume, cuando programa, un papel de agente directo en la acción educativa. Es el último, pero a la postre, el principal agente de la concreción del currículo. En este punto creemos que descansa el papel de protagonistas que juegan los profesores en todos los procesos de reforma educativa donde se acomete una modificación de los contenidos curriculares.

La habilidad para planificar se considera un aspecto fundamental dentro de las competencias que definen el rol profesional de los profesores. Es el aspecto central de la fase pre activa, es decir, del período anterior a la instrucción directa con el alumno. Por otra parte, a lo largo de los años de formación inicial, los profesores reciben un entrenamiento específico en tareas de planificación y programación del currículo.

La administración educativa exige normalmente, entre los requisitos de acceso al ejercicio de la profesión docente, una programación de la actividad a desempeñar. Del mismo modo, cada año, al principio del curso escolar, en todos los centros de enseñanza primaria y secundaria, los profesores abordan diversas tareas relacionadas con

el diseño curricular, los proyectos curriculares de centro y las programaciones de aula.

Clark y Peterson (1986) hicieron una revisión de los trabajos donde se analiza el contenido de las competencias del profesor como programador o planificador de la actividad docente. Según los autores mencionados, en sus conclusiones indican que la planificación se entiende de dos formas diferentes:

- En primer lugar, se concibe la planificación como un conjunto de procesos psicológicos a través de los cuales la persona se representa el futuro, estudia los medios y los fines para acceder a él, y construye un marco o estructura de referencia que le sirve de guía en su actuación para la consecución de las metas programadas.
- En segundo lugar, la planificación también se entiende como aquello que hacen los profesores cuando dicen estar programando o planificando la enseñanza. Este segundo aspecto es el que ha centrado la mayor parte de la atención de las investigaciones sobre planificación. “La planificación es, pues, un proceso secuencial a través del cual se establecen una serie de pasos que conducen la enseñanza a una meta final. Una planificación eficaz requiere poner

en marcha una serie de habilidades cognitivas, que no siempre resultan conscientes para el que planifica.”²¹

Las investigaciones sobre la planificación registran la periodicidad con que los profesores realizan sus planes y las funciones que desempeña la planificación. Los resultados más interesantes, obtenidos en el estudio de este tópico educativo, podemos resumirlos en los siguientes aspectos:

a) No parece existir un mismo modo de concebir y realizar la planificación escolar (la programación).

b) La planificación, desde el punto de vista temporal, es un proceso previo que anticipa situaciones concretas de enseñanza. Casi nunca se investiga como un proceso que tenga lugar en el curso de la actividad de enseñar.

c) La planificación de temas o lecciones concretas que se van a impartir de modo inmediato es la que tiene mayor nivel de aceptación.

²¹ BRASLAVSKY, Cecilia «Descentralización, Autonomía y Calidad de la Educación en América Latina" Doc. mimeo. Agosto de 1999.

d) Los maestros con experiencia atribuyen escaso valor a la planificación hasta el extremo de considerarla más como simple requisito exigido o impuesto por la administración educativa que como una actividad práctica de la que se deduzcan notables beneficios para la enseñanza.

e) Los estudios tienen cierto sesgo pues la mayor parte de ellos se ha realizado con maestros de enseñanza primaria.

5.1.3.4. EL PLANEAMIENTO PUENTE ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

Sacristán y Pérez Gómez en su libro "La enseñanza: su teoría y práctica" expresa: "Programar la enseñanza es realizar un diseño de cómo queremos orientar la acción antes de que ésta ocurra improvisadamente o en forma rutinaria.. no existe una técnica concreta de hacer programaciones.. el diseño o programación de la enseñanza constituye un eslabón intermedio entre la teoría pedagógica y la acción... El diseño supone un plan que indica lo que se quiere realizar y esto no puede hacerse sin partir de una determinada concepción pedagógica, psicológica, etc. El profesor y toda la institución escolar ponen de manifiesto en sus prácticas una determinada concepción compleja de la educación, del ser humano, etc., seamos o no conscientes de ello. Es decir que cuando actuamos

ponemos en marcha concepciones concretas sobre lo que hacemos."²²

Según esta concepción, al planificar el docente parte de un conocimiento de la realidad sobre la que debe actuar, de determinados conocimientos teóricos, sea consciente o no de ello, y sobre esa base elabora un plan que guiará su acción.

Unas de las características del planeamiento es la importancia de las bases teóricas que justificarán el plan.

Esto tiene validez para los distintos tipos de planeamiento. El docente encara su tarea concreta de enseñar a partir de determinadas concepciones personales o supuestos, producto de sus aprendizajes teóricos y de su propia experiencia.

Explícita o implícitamente, sostiene ideas personales sobre qué es aprendizaje, qué tipos de aprendizajes se pueden lograr, qué es la actividad científica, cuál es el valor de los contenidos, qué será capaz de hacer un alumno si aprende realmente, cuáles son las mejores actividades para promover el aprendizaje, cuál debe ser su

²² SACRISTÁN JOSÉ GIMENO y PEREZ GÓMEZ ÁNGEL I. (2000). **Comprender y Transformar la Enseñanza**. EDICIONES MORATA, S. L. Madrid.

intervención como docente para guiar el proceso, cuál es el papel de la motivación en el aprendizaje, cómo lograr mejor motivación.

De la misma manera un Lineamiento o Diseño curricular elaborado a nivel jurisdiccional, responde a una determinada concepción filosófica, política, social, cultural, pedagógica.

El equipo que elabora el Diseño curricular se plantea algunos interrogantes previos, tales como:

- _ ¿qué tipo de hombre queremos formar?
- _ ¿cuál es el papel de la escuela en la actualidad?
- _ ¿cuál es el significado de la democratización de la educación?
- _ ¿cuáles son los elementos fundamentales de la cultura escolar?
- _ ¿qué criterios adoptar en la selección y estructuración de contenidos?
- _ ¿cómo equilibrar homogeneización y regionalización curricular?
- _ ¿cómo lograr el margen adecuado de libertad para cada escuela sin afectar la unidad del sistema?
- _ ¿cuáles son las mejores soluciones para resolver el problema de la relación educación y trabajo?
- _ ¿Qué entendemos por calidad educativa?, etc.

Las respuestas a estos interrogantes constituirán el marco teórico, los principios que guiarán el desarrollo curricular.

Las concepciones teóricas (filosóficas, sociológicas, políticas) y la consecuente interpretación de la realidad, justifican en cada circunstancia histórica el por qué diseña e implementa un determinado plan y no otro.

5.1.3.5. PLAN O PROYECTO

La actividad de diseñar se concreta en un plan que anticipa lo que se realizará, representa, de alguna manera, todo lo que se hará .Este plan podrá recibir distintos nombres: diseño, proyecto, apunte, boceto, croquis, esbozo o esquema.

El plan es el producto concreto de la actividad de planificar; su función es la de guiar en la realización de la práctica .El planeamiento no es una tarea puramente técnica, sino que el plan expresa concepciones personales, sean científicas o empíricas, sobre la tarea por realizar.

5.1.3.6. NIVELES DE PLANIFICACIÓN

“El planeamiento elaborado por el docente es parte integrante del

planeamiento educativo, dentro del cual se puede distinguir niveles que no son fases independientes y sucesivas, sino que son interdependientes, que se condicionan mutuamente y que integran un mismo proceso.”²³

Planificación Educativa Nacional

Este nivel de planeamiento tiene por objeto obtener una visión de conjunto e integrada de los problemas y necesidades del país en materia de educación y formular una política educativa coherente con el proyecto político nacional.

El planeamiento educativo en el nivel nacional debe basarse en una concepción filosófica del hombre, del mundo, de la vida de la sociedad a la que se aspira. Debe responder a objetivos estratégicos; ser realista, apoyarse en un estudio continuo y científico de la situación y adaptarse a las condiciones del país.

Los objetivos propuestos no deben ser enunciados teóricos que aspiren a un desarrollo integral irrealizable, sino que deben ser auténticos propósitos de llevar adelante una política determinada,

²³ LATORRE, Carmen Luz y Sonia Lavín "Análisis de las Políticas Sociales y su concreción en programas y proyectos a nivel local" MIDEPLAN, Octubre, 2004.

teniendo en cuenta el contexto en el que se inserta el Sistema Educativo.

Planificación del Sistema Educativo

El Sistema Educativo es la estructura organizada por la sociedad para educar a sus miembros, para que éstos adquieran en forma gradual y metódica los valores culturales.

Consiste en la determinación de los objetivos generales de la educación, de la estructura del Sistema, es decir, los niveles y modalidades que lo integran y su correspondiente articulación. Implica también efectuar previsiones sobre el financiamiento, política de personal docente y estructura legal del Sistema.

Este nivel de planeamiento tiende a lograr un Sistema Educativo que posea articulación, que posibilite el logro progresivo de los objetivos previstos y que sea flexible de modo que permita, sobre la base de una evaluación permanente, realizar los reajustes necesarios para satisfacer las exigencias de la sociedad en materia de educación y ser a la vez instrumento adecuado para promover y orientar el cambio.

Planificación del Currículo

El currículo es uno de los aspectos del Sistema Educativo, en el que se expresan los valores y la concepción del hombre y de la sociedad,

y por su intermedio se trata de satisfacer las exigencias individuales y sociales en materia de educación.

El planeamiento del currículo es una empresa compleja realizada por un equipo interdisciplinario de especialistas y docentes.

Es el proceso por el cual se establecen los objetivos que los alumnos deberán lograr dentro de cada nivel y modalidad del Sistema Educativo.

Los objetivos generales son el punto de partida del planeamiento del currículo. En función de los mismos se define el tipo de experiencias educativas que se proveerán a los alumnos; los criterios para seleccionar y organizar los objetivos particulares, los contenidos, actividades, técnicas y las pautas para volcar los elementos en un programa unificado y coherente.

El planeamiento del currículo se concreta en un plan curricular, que es un esquema de la educación de los alumnos.

El plan curricular es fundamental para que la enseñanza pueda orientar sistemáticamente y con eficiencia hacia el logro de objetivos.

Dentro de la **Planificación del currículo** existen a su vez distintos niveles.

A nivel nacional

El planeamiento del currículo a nivel nacional se concreta en los lineamientos o Bases curriculares. Este documento contiene los principios teóricos que orientaron su elaboración, y además, objetivos, contenidos, sugerencias de actividades, pautas metodológicas y recursos para cada materia o área en los distintos grados o cursos.

A nivel institucional

Consiste en la determinación de los objetivos de Institución, no sólo referidos a los resultados de aprendizaje que los alumnos deben lograr, sino también relacionados con la organización pedagógica, con la enseñanza, con las relaciones dentro de la Institución y con otras instituciones, con el equipamiento con los recursos, con el perfeccionamiento docente y otros.

El planeamiento del currículo en el nivel institucional implica también la determinación de los criterios para la organización pedagógica: cómo se agruparán los docentes, cómo se organizarán los

Departamentos y Equipos, cuál será la función del Gabinete Psicopedagógico, etcétera.

El planeamiento del currículo institucional se expresa en un plan que orienta la labor de cada instituto en todos los aspectos.

Por áreas de materias

Es el planeamiento elaborado por los integrantes de grupos dentro de la Institución, que tienen la responsabilidad de desarrollar las distintas áreas o sectores del currículo.

Proceso enseñanza - aprendizaje

Es el que elabora cada docente y se refiere al currículo correspondiente a una materia o área en un determinado espacio de tiempo.

Es el conjunto de actividades por las cuales el docente prevé, selecciona y organiza los elementos de cada situación de aprendizaje, con la finalidad de crear las mejores condiciones para el logro de los objetivos previstos.

El planeamiento del proceso de enseñanza - aprendizaje incluye, a su vez, distintos niveles: el planeamiento anual de materia o área o plan de curso; el planeamiento de unidad didáctica y planeamiento de clase o diario.

Planeamiento anual.- Consiste en la selección, organización y distribución en el tiempo, de los contenidos, actividades, técnicas de enseñanza, recursos auxiliares y técnicas de evaluación correspondientes a una materia o área del currículo.

Planeamiento por unidad.- Consiste en la selección, organización y distribución en el tiempo, de los contenidos, actividades, técnicas de enseñanza, recursos auxiliares y técnicas de evaluación correspondientes a un determinado tema o unidad didáctica, que se han de emplear y desarrollar para lograr determinados objetivos de aprendizaje.

Planeamiento de clase.- Es el mayor nivel de concreción en el planeamiento del proceso de enseñanza - aprendizaje, implica la determinación de objetivos específicos y la enunciación detallada de los elementos que integran una situación concreta de aprendizaje.

5.1.3.7. CARACTERÍSTICAS DE LOS PLANES

Los distintos niveles de planeamiento se concretan en la elaboración de planes, los que deben reunir ciertas características para ser eficaces orientadores de la acción docente.

Flexibilidad.- Los planes deben proporcionar un marco general para la acción docente, servir de guía para la conducción del aprendizaje. Deben permitir al docente realizar ajustes para mejorar su tarea, introducir modificaciones necesarias sobre la base de una evaluación continua.

Continuidad.- Además, los planes deberán asegurar la continuidad de la propia experiencia individual de cada alumno.

Unidad.- Los distintos elementos que integran los planes: contenidos, actividades, técnicas de enseñanza y evaluación y recursos deben integrarse en función de los objetivos, que proporcionan unidad al planeamiento.

Realidad.- Los objetivos, actividades, técnicas de enseñanza y evaluación y recursos, deben estar en función del diagnóstico de la situación realizado previamente, por lo tanto debe adecuarse a las

características de la materia, de los alumnos, de la comunidad, etcétera.

5.1.3.8. NECESIDAD DE LA PLANIFICACIÓN EN LA TAREA DOCENTE.

“El planeamiento educativo en general y el elaborado por cada docente en particular, es una actividad indispensable para el desarrollo de la enseñanza.”²⁴

El planeamiento, al articular de un modo racional los distintos componentes de la situación de aprendizaje, permite lograr los objetivos con la máxima eficacia.

Si bien es cierto que el planeamiento debe ser flexible y que muchos objetivos y actividades pueden surgir espontáneamente es necesario preparar antes de su empleo en la clase los materiales que permitirán lograr los objetivos fundamentales, que deben preverse con anticipación.

²⁴ TAREA El Proyecto Educativo en la Escuela. Programa de Formación para la Gestión de la Educación. TAREA Asociación de Publicaciones Educativas, Lima, Perú. Noviembre, 1994

El planeamiento es necesario porque evita la rutina, posibilita la reflexión previa y el análisis de las distintas alternativas para desarrollar la tarea docente.

Evita las improvisaciones y dudas; permite actuar con seguridad sobre la base prevista superando tanteos inútiles.

Un plan que reúna las condiciones de flexibilidad, adecuación a la realidad, continuidad y unidad favorece una enseñanza efectiva, ahorra tiempo, esfuerzo y dinero.

5.1.3.9. PROCESOS Y ELEMENTOS EN LA PLANIFICACIÓN

Procesos

La actividad de planeamiento, en cualquiera de sus niveles, implica los procesos de previsión, selección y organización de todos los elementos que componen la situación de enseñanza - aprendizaje.

Por medio de la previsión se analizan con anticipación la totalidad de problemas y factores que afectan la acción docente.

La selección implica determinar prioridades entre los objetivos, contenidos, actividades, técnicas y recursos a emplear. Se realiza teniendo en cuenta criterios filosóficas, sociales, psicológicas, pedagógicos, etcétera.

La organización implica establecer relaciones entre los elementos planificados, de modo que constituyan una estructura coherente. La organización puede ser vertical u horizontal. La primera se refiere a las relaciones que existen entre los objetivos, contenidos, actividades y técnicas correspondientes a una materia o área en un curso, con los objetivos, contenidos, actividades y técnicas de cursos anteriores o posteriores.

La organización horizontal se refiere a las relaciones que entre los elementos citados (objetivos, contenidos, actividades, etc) pueden darse simultáneamente en distintas asignaturas o áreas. Al elaborar un plan es necesario organizar todos los elementos estableciendo entre ellos relaciones horizontales y verticales.

Elementos a los que se refiere el planeamiento

En todo planeamiento deben considerarse los siguientes elementos: objetivos, contenidos, actividades, técnicas de enseñanza, recursos

auxiliares e instrumento de evaluación. Estos elementos, que son los que integran cada situación de enseñanza - aprendizaje, son constantes, pero difieren en su grado de complejidad, según que se refieran a una lección, una unidad o un curso.

5.1.3.10. FASES EN EL PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

El planeamiento del proceso de enseñanza - aprendizaje elaborado por el docente implica fundamentalmente dos fases: diagnóstico y programación.

El diagnóstico consiste en el análisis de los elementos que componen la situación de aprendizaje. La programación consiste en la selección, organización y distribución en el tiempo de los elementos que integran las situaciones de aprendizaje y que crearán las condiciones más adecuadas para un aprendizaje eficaz.

El proceso de planeamiento culmina con la elaboración de los planes anual, de unidad didáctica y diario.

A. Diagnóstico.- Uno de los requisitos que debe reunir todo plan es adecuarse a la realidad. Lo importante no es efectuar un gran

acopio de datos, sino realizar una adecuada selección de los mismos.

- ✓ Situación de los alumnos
- ✓ Aspecto físico
- ✓ Aspecto socioemocional
- ✓ Aspecto intelectual
- ✓ Personal
- ✓ Características socioeconómicas
- ✓ Prerrequisitos que se exigen para iniciar el aprendizaje

Características de la comunidad

- ✓ Características físicas
- ✓ Características sociopolíticas
- ✓ Características culturales
- ✓ Características económicas
- ✓ Valores, creencias, costumbres vigentes en la comunidad

Características de la escuela

- ✓ Aspecto físico
- ✓ Equipamiento

- ✓ Servicios escolares
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Objetivos de la escuela

B. Programación

Determinación de los objetivos de aprendizaje.- Los objetivos son los resultados que los alumnos deben adquirir al finalizar un proceso de aprendizaje, son las modificaciones de conducta que se espera que los alumnos adquieran, como resultado de sus experiencias en situaciones concretas de aprendizaje.

Los objetivos son los puntos de partida del proceso de aprendizaje y orientan todas las actividades tendientes a su logro. El docente al elaborar el planeamiento anual, de unidad didáctica y diario, formulará objetivos de diferente nivel de complejidad y generalidad.

Determinación de la estructura de aprendizaje.- Una vez determinado el objetivo final que los alumnos deben lograr al finalizar un determinado proceso de aprendizaje, se debe establecer la estructura de aprendizaje; esto implica dar a los objetivos un ordenamiento adecuado, indicando cuáles son los resultados parciales

que es necesario adquirir progresivamente como requisitos para obtener el producto final.

Selección y organización de contenidos.- Los contenidos son los conceptos, leyes, principios, generalizaciones que integran cada una de las materias o áreas del currículo.

Selección de técnicas de enseñanza.- Si bien las técnicas de enseñanza no se especifican normalmente en los planes, su determinación es importante para decidir qué tipo de actividades y qué forma de organización se va a adoptar durante el proceso de enseñanza - aprendizaje. Las técnicas empleadas se van a expresar por medio de las actividades del docente y de los alumnos.

Selección y organización de actividades.- El educando alcanza los objetivos por medio de las actividades que realiza y que provocan experiencias de aprendizaje. El docente seleccionará las actividades más adecuadas para lograr los distintos objetivos y las organizará de modo de facilitar el proceso de aprendizaje, la continuidad e integración de las experiencias de aprendizaje.

Selección y organización de los recursos auxiliares.- Son todos los elementos empleados por el docente para facilitar el aprendizaje

de los alumnos: fotos, láminas, libros, diapositivas, etcétera.

Para cada actividad se deberán seleccionar los recursos necesarios que contribuyen a lograr un mejor aprendizaje.

Selección y organización de los instrumentos de evaluación.- Los instrumentos de evaluación permiten obtener información sobre los resultados de aprendizaje logrados por los alumnos. El criterio fundamental para seleccionar instrumentos de evaluación son los objetivos.

Distribución del tiempo.- La última fase de la programación del aprendizaje consiste en el ordenamiento y distribución de los elementos planificados en el tiempo de que se dispone.

Una adecuada realización de esta tarea permitirá alcanzar todos los objetivos fijados.

C. Elaboración de Planes

El proceso de planeamiento culmina con la elaboración de planes.

5.1.4. PROCESOS DE DIRECCIÓN

5.1.4.1. DIRECCIÓN ESCOLAR

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida. En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Con la reforma educativa se inició un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; se pasó de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos.

La preocupación e interés de que se trabajen los 200 días de clases y se desarrollen los contenidos de aprendizaje del programa de estudios, con el fin de que los estudiantes logren competencias que

los prepare para la vida, es una manifestación de la centralidad de lo pedagógico.

Considerando lo anterior, nos preguntamos: entonces ¿qué es dirección escolar efectiva? Entenderemos por dirección escolar *“el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”*²⁵.

La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

5.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR

“Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características”²⁶:

²⁵ POZNER DE WEINBERG, Pilar El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares Editorial AIQUE, Buenos Aires, s/fecha.

²⁶ LAVIN, Sonia y Doris Ernlwein, "Autonomía, Gestión Escolar y Calidad de la Educación" PIIIE/UNESCO/OREALC, Doc. mimeo. Santiago, Octubre 1999.

1. Tener claridad de propósito: Saber qué pretende alcanzar y a dónde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan escolar anual (POA) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.

2. Ser participativa: Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

3. Ser efectiva: La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

Una dirección escolar efectiva logra fortalecer una cultura institucional caracterizada por:

- ✓ Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- ✓ Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes.

- ✓ Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- ✓ Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo.
- ✓ Las limitaciones (debilidades) se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- ✓ La oficina del Director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero.
- ✓ Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas.
- ✓ Se practica la rendición de cuentas
- ✓ Se involucra a padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo.
- ✓ Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI.
- ✓ Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- ✓ Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes.
- ✓ Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

5.1.4.3. DIRECTOR, RESPONSABLE DE LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continua siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

“La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.”²⁷También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

²⁷ EZPELETA, Justa "Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica" En: La Gestión Pedagógica de la Escuela justa Ezpeleta y Alfredo Furián, UNESCO/OREALC Santiago, Chile, 1992

El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: *que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida.*

5.1.4.4. DIRECTOR GERENTE Y LÍDER PEDAGÓGICO

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

1. Director- gerente.

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Un director-gerente efectivo será aquel que:

- ✓ Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y POA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.

- ✓ Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.

- ✓ Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

- ✓ Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.

- ✓ Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

- ✓ Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.

- ✓ Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes

escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

- ✓ Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

“El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo”²⁸:

1. Representante de la institución y del Ministerio de Educación

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al Ministro de Educación ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

²⁸ FIERRO E., María Cecilia "La gestión escolar por los maestros como apoyo a la recuperación de la identidad profesional de; magisterio" En: La Gestión Pedagógica de la Escuela Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán, UNESCO/OREALC Santiago, Chile, 2002

2. Líder motivador y negociador

Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

3. Gestor de recursos

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

4. Organizador y planificador de acciones:

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y

materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y POA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

5. Evaluador

Reflexiona junto a los maestros sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

6. Dinamizador de la información

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las

decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.

Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

7. Auto evaluador de su desempeño profesional:

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

5.1.4.5. DIRECTOR LIDER PEDAGÓGICO

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

“El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes”²⁹.

El Ministerio de Educación pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

²⁹ GIMENO SACRISTAN, J. "Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores" En: La Gestión Pedagógica de la Escuela justa Ezpeleta y Alfredo Furlán, UNESCO/OREALC Santiago, Chile, 1999.

El Director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación:

1. Gestor/a del currículo

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

2. Promotor del cambio

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-POA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

7. Monitorea indicadores educativos

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a

procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

5.1.4.6. ¿CÓMO LOGRA SER UN DIRECTOR – GERENTE EFECTIVO?

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano:

Organiza su tiempo de trabajo diario

El director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo

según actividades prioritarias mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su POA.

El uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día?

AGENDA DIARIA

LUNES 4 DE MAYO	
HORA	ACTIVIDADES A REALIZAR HOY
	Saludo a los docentes y estudiantes
	Entrevistas con padres de familia
	Recorrido escolar
	Visita pedagógica al aula (primer grado)
	Revisar con equipo pedagógico resultados de logros de aprendizaje de los estudiantes.
	Reunión con Alcalde Municipal

Delega responsabilidades

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más

tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar.

El director gerente puede delegar tareas o procesos, delega procesos a los equipos docentes:

- ✓ **Equipo Pedagógico:** Es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del PCI, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
- ✓ **Equipo de Gestión:** Como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.
- ✓ **Equipo de Evaluación:** Asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

El director delega tareas día a día a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen

funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.

En la medida que el director-gerente delega responsabilidades, se genera mayor confianza en los miembros de la comunidad educativa.

Toma decisiones

En todo centro educativo se toman decisiones, que pueden ser de dos tipos: orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión, valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa.

Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.

El clima institucional se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de

familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

Para lograr que los estudiantes tengan éxito académico, es fundamental que el director-gerente promueva acciones que propicien un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa. Para ello, puede impulsar las siguientes acciones:

- a) Dar a conocer y razonar las normativas y funciones existentes para que todos encuentren el sentido e importancia de las mismas.
- b) Promover el trabajo de equipo, donde se aprenda a reconocer y aceptar las diferencias individuales, y desarrollar la solidaridad y corresponsabilidad en las actividades que se realizan en el centro educativo.
- c) Promover nuevos liderazgos en la comunidad educativa.
- d) Reconocer públicamente los méritos y logros alcanzados.
- e) Promover el respeto por la opinión e ideas de los demás.
- f) Crear espacios para la convivencia y la recreación.
- g) Promoverse como parte del equipo de trabajo, más que como jefe institucional
- h) Desarrollar mecanismos de escucha de problemas y búsqueda de solución a los mismos.
- i) Valorar, escuchar y estimular las opiniones e iniciativas.

Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

Un conflicto es una situación generada por un problema que se da entre dos o más personas o grupos de personas. Todo conflicto genera malestar, intriga, desunión, discordia o resentimiento, aspectos que afectan significativamente el clima institucional.

Los conflictos a tratar el director, serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional.

El director-gerente, debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe facilitar espacios de comunicación, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar la (s) persona (s) o grupo de personas que se encuentran en conflicto y manifestarle (s) su interés en ayudarlo (s) a resolverlo
- b) Escuchar, por separado, el punto de vista sobre el problema que tiene cada persona o grupo de personas en conflicto y reflexionar las consecuencias de las conductas vinculadas con este.

Ejemplo:

- ✓ Escuche atentamente, sin interrumpir, ni juzgar.
- ✓ Haga preguntas que le ayuden a resolver el conflicto.
- ✓ Demuestre empatía.

c) Pedir alternativas de solución, analizando ventajas y desventajas.

d) Identificar los puntos de vista en las cuales las partes están de acuerdo. Si no hubiera coincidencias, plantear una o dos alternativas que podrían satisfacer a las partes.

e) Buscar consensos en las alternativas de solución. Si percibe que no hay una actitud para resolver el conflicto, suspenda la reunión programándola para otro día y en otro ambiente.

f) Asegurarse de que la alternativa acordada resuelva el problema.

g) Pedirles que firmen el compromiso de cumplir y respetar la alternativa que ha permitido ganar el conflicto en un clima de ganar-ganar.

Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual

El director-gerente es el principal responsable de implementar el PEA con el apoyo y colaboración de la comunidad educativa. Para garantizar su éxito, la comunidad educativa debe estar informada permanentemente durante el transcurso del año escolar.

Al inicio del año escolar:

- ✓ Presentar los objetivos, visión y misión del PEI como una herramienta para la mejora continua del centro educativo.
- ✓ Presentar las decisiones curriculares más importantes a implementar durante el año.
- ✓ Informar sobre los objetivos y las principales actividades del PEA que se realizarán durante el año escolar, señalando los principales beneficios que obtendrán los estudiantes con dichas actividades.
- ✓ Presentar las normas de convivencia.
- ✓ Establecer el calendario de reuniones con padres y madres de familia, asamblea general, entregas de notas.

A mitad del año escolar:

- ✓ Informar sobre los avances de las actividades del POA.

- ✓ Dar a conocer estrategias para atender a estudiantes con bajo rendimiento académico.
- ✓ Informar sobre problemas que se han tenido en la implementación del POA y cómo se han resuelto.
- ✓ Informar sobre decisiones tomadas para garantizar el cumplimiento de las actividades del POA.

Al finalizar el año escolar:

- ✓ Socializar los resultados de la evaluación del POA.
- ✓ Dar a conocer los procesos de matrícula y clausura, proyecciones para el siguiente año.
- ✓ Informar sobre los resultados de la gestión financiera vinculada con el proceso de aprendizaje.
- ✓ Estado final de los indicadores educativos.
- ✓ Otras relevantes.

Genera la participación de padres y madres de familia

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. En tal sentido, el director-gerente deberá aprovechar la primera asamblea general de padres y madres de familia, para animar a padres y madres de familia, como primeros educadores de sus hijos,

a involucrarse y participar activamente en los equipos de trabajo y en las diversas actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos:

- a. Escuelas de padres y madres con enfoque educativo.
- b. Comités de desarrollo educativo para apoyar los procesos de la gestión escolar efectiva.
- c. Refuerzo académico.
- d. Club de tareas
- e. Otros.

Da seguimiento a los indicadores educativos

Como parte de una buena gestión escolar efectiva, el director-gerente debe dar seguimiento permanente a los indicadores educativos que garantizan una gestión escolar efectiva. Estos indicadores son:

Estadísticos: Asistencia, rendimiento académico, sobre edad y repitencia.

Procesos pedagógicos: Ambiente, currículo y prácticas pedagógicas.

Procesos de gestión institucional: Liderazgo, participación, planeamiento, organización, normas, incentivos de mejora.

Organiza la matrícula escolar

La matrícula escolar es un proceso que se organiza e implementa en equipo con el cuerpo docente.

Organiza la clausura del año escolar

La clausura, es la culminación del esfuerzo del trabajo colectivo que ha realizado la comunidad educativa para lograr que el estudiantado aprenda. En tal sentido, el director-gerente debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Felicitar públicamente el esfuerzo que han puesto estudiantes, docentes y padres y madres de familia en el logro de los aprendizajes.

- b) Entregar el certificado de promoción como expresión del reconocimiento a la dedicación y esfuerzo que han realizado los estudiantes por aprender durante el año escolar.

- c) Organizar con los docentes formas creativas donde los estudiantes puedan evidenciar, a padres y madres de familia, el nivel de aprendizajes que han alcanzado en sus respectivos grados.
- d) Renovar el compromiso de la comunidad educativa por mejorar continuamente el aprendizaje de los estudiantes.
- e) Velar por que las clausuras de cada año escolar sean atractivas y motivadoras, que logren atraer al mayor número de padres y madres de familia.
- f) Garantizar que los padres y madres de familia, no incurran en gastos innecesarios.

Rinde cuentas

La rendición de cuentas debe ser parte de la cultura institucional y de transparencia de la gestión escolar de un director-gerente. Deberá hacerla periódicamente, aprovechando cualquier tipo de reunión o asamblea en que participe. El director-gerente rinde cuentas a dos instancias:

- a) La comunidad educativa; informando sobre el cumplimiento de los objetivos y actividades del POA y su ejecución financiera, así como el nivel de logros alcanzados por el estudiantado.
- b) El Ministerio de Educación; informando sobre el nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes y también sobre los recursos financieros administrados en el centro educativo en función de los aprendizajes.

5.1.4.7. ¿CÓMO LOGRA EL DIRECTOR SER UN LÍDER PEDAGÓGICO EFECTIVO?

El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida.

Cuando el director logre dicho propósito, entonces podemos afirmar que ha sido efectivo en su gestión escolar.

Para ejercer el liderazgo pedagógico, deberá impulsar algunas estrategias:

Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los Aprendizajes

El director como líder pedagógico constantemente debe motivar a la comunidad para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes. Para tal propósito, enfatiza y recuerda al inicio, durante y final del año escolar, las siguientes acciones:

- a) Promover una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el PEI.
- c) Organizar las actividades y proyectos escolares, focalizando esfuerzos
- b) Explica a la comunidad educativa los aspectos relevantes del Proyecto Curricular de Centro, PCI. Para que la institución esté pensada para el aprendizaje.
- d) Animar a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a la comunidad educativa a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- e) Resaltar la confianza que deben tener todos en sí mismos, en cuanto a la capacidad de lograr que sus estudiantes aprendan para la vida.

- f) Revisar y analizar conjuntamente las competencias que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.
- g) Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.
- h) Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

Realiza visitas de evaluación pedagógica al aula

La visita de evaluación pedagógica al aula es una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño.

Promueve el desarrollo profesional de los docentes

El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula.

Promueve la innovación pedagógica

Para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico toma en cuenta lo siguiente:

- a) Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares.
- b) Identifica prácticas innovadoras, las estimula y las promueve entre los docentes.
- c) Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.
- d) Favorece el diálogo con docentes, padres, madres y estudiantes sobre el beneficio de las innovaciones implementadas en el centro educativo.

Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje.

Para lograr una distribución de los recursos de apoyo al aprendizaje, se recomienda al director tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- a) Entregar a todos los docentes el respectivo programa de estudio, según nivel, asignados.

- b) Proporcionar los libros de texto, cuadernos de ejercicio y libretas de trabajo según el número de estudiantes matriculados en el año o sección.
- c) Entregar el material didáctico o gastable necesario para el desarrollo curricular.
- d) Proporcionar, al inicio del año escolar, una lista de los diferentes tipos de recursos existentes en el centro educativo, de los cuales puede hacer uso el docente, así como los mecanismos y normativa para solicitarlos y usarlos.
- e) Asignar los recursos de acuerdo con los requerimientos establecidos en la planificación docente.
- f) Dar seguimiento al uso que hacen los docentes de los recursos entregados y, si considera que hay quienes no los usen, entonces transferirlos a otros docentes que los necesiten.
- g) Entregar el respectivo Libro de Registro de Matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar de educación básica.

Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes

El director, como líder pedagógico, debe trabajar con sus indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según nivel educativo y grado o sección. Esta función puede ser delegada al equipo de evaluación del centro educativo, pero debe ser monitoreada por la dirección.

5.2. DESARROLLO PEDAGÓGICO

5.2.1.1. GENERALIDADES

La pedagogía es la ciencia que tiene como objeto el estudio a la educación como fenómeno psicosocial, cultural y específicamente humano, brindándole un conjunto de bases y parámetros para analizar y estructurar la formación y los procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en ella.

Hay una importante corriente de opinión que defiende que la Pedagogía es en realidad una aplicación práctica de la psicología de la educación. Al tratarla como una disciplina independiente de la Psicología, se consigue "blindar" a esta disciplina de la influencia de teorías más modernas contrarias a las imperantes. Es claro y evidente

que su fracaso en los sistemas educativos europeos y norteamericanos es clamoroso. Los sistemas educativos que adoptan los postulados vigentes, con más de 30 años de antigüedad pero sin apenas cambio ni evolución, están condenados a provocar la fractura social que intentan combatir desde la "Escuela Nueva".

Su etimología está relacionada con el arte o ciencia de enseñar. La palabra proviene del griego antiguo παιδαγωγός (*paidagogós*), el esclavo que traía y llevaba niños a la escuela. De las raíces "paidos" que es niño y "ago" que es llevar o conducir. No era la palabra de una ciencia. Se usaba sólo como denominación de un trabajo: el del pedagogo que consistía en la guía del niño. También se define como el arte de enseñar. Ha de señalarse que relacionada con este campo disciplinar está la andragogía.

Cuando la Ilustración europea de fines del siglo XVIII y comienzos del XIX, desde Francia, Alemania, Inglaterra, el Marqués de Condorcet, Rousseau, Herbart, Pestalozzi, Fröbel... plantean el interés "ilustrado" por el progreso humano y retoman el significante griego. Ahora con otros significados que, por otra parte, ya estaban anclados en las mismas raíces señaladas. De un lado, "paidos", niño, comienza a expandirse el significado de lo humano, de todas las etapas de la vida humana. No sólo de la niñez. El verbo, igualmente, deja de ser el

significado base de la "guía" física/psíquica para pasar a significar "conducción", "apoyo", "personal", "vivencial".

Por eso, reiteradas veces se ha explicado "pedagogía" como "andragogía", significante que no ha llegado a tener la misma fortuna. Tal vez porque "pedagogía", además de la tradición, tenía a su favor la insistencia en la infancia como el tiempo crucial para construir la persona a perfeccionar. Otra razón importante era la de evitar las preocupaciones del lenguaje sexista actual que sugería el uso de "andragogía" y "ginegogía".

5.2.1.2. CONCEPTO DE PEDAGOGÍA

La pedagogía es un conjunto de saberes que buscan tener impacto en el proceso educativo, en cualquiera de las dimensiones que este tenga, así como en la comprensión y organización de la cultura y la construcción del sujeto. A pesar de que se piensa que es una ciencia de carácter psicosocial que tiene por objeto el estudio de la educación con el fin de conocerla, analizarla y perfeccionarla,

A pesar de que la pedagogía es una ciencia que se nutre de disciplinas como la sociología, la economía, la antropología, la psicología, la historia, la medicina, etc., es preciso señalar que es

fundamentalmente filosófica y que su objeto de estudio es la Formación, es decir aquel proceso en donde el sujeto pasa de una «conciencia en Si» a una «conciencia para Si» y donde el sujeto reconoce el lugar que ocupa en el mundo y se reconoce como constructor y transformador de éste.

Es importante tomar en cuenta que a pesar de que la conceptualización de la pedagogía como ciencia es un debate que actualmente tiene aún vigencia y que se centra en los criterios de cientificidad que se aplican a las demás ciencias y que no aplican directamente a la pedagogía, es por ello que referirse a la pedagogía como ciencia puede ser un tanto ambiguo, incorrecto, o por lo menos debatible (depende del punto de vista con el que se defina ciencia). Existen autores, pues, que definen a la pedagogía como un saber, otros como un arte, y otros más como una ciencia o disciplina de naturaleza propia y objeto específico de estudio.

5.2.1.3. TIPOS DE PEDAGOGÍA

Existen varios criterios a través de los cuales se puede categorizar a la pedagogía:

- Según la temática:

- Pedagogía general: es la temática que se refiere a las cuestiones universales y globales de la investigación y de la acción sobre la educación.
 -
 - Pedagogías específicas: a lo largo de los años han sistematizado un diferente cuerpo del conocimiento, en función de las realidades históricas experimentadas (pedagogía Evolutiva/Diferencial/Educación especial/De adultos o Andragogía/ De la Tercera Edad/etc.)
- Según el propósito que plantean:
 - Pedagogías tradicionales
 - Pedagogías contemporáneas

Sin embargo López Herrerías señala que la pedagogía en Si al estudiar al hombre "bio –psico -socio-cultural" ya está implícito todas esas pedagogías.

Hay que distinguir que la pedagogía es la ciencia que estudia la educación, mientras que la didáctica es la disciplina o conjunto de técnicas que facilitan el aprendizaje. Es una disciplina de la pedagogía.

5.2.1.4. TENDENCIAS PEDAGÓGICAS

“En la actualidad la innovación se ha apoderado del mundo, por lo que es evidente que las instituciones educativas y los agentes escolares enfrenten grandes retos; sabemos que un nuevo siglo se abre ante nosotros y el apresurado desarrollo de la ciencia y la técnica han hecho más evidente las diferencias entre un país y otro, por lo que las tendencias pedagógicas han de favorecer y acertar a esos cambios y transformaciones continuas e indetenibles de la sociedad y del propio ser humano. Las principales tendencias pedagógicas que hay son”³⁰:

- **Pedagogía tradicional:** Esta pedagogía comienza con el surgimiento de las escuelas públicas en Europa y América Latina a partir de revoluciones que se basaron en doctrinas del liberalismo, sin embargo es hasta que se adquiere el hecho de darle el valor a la escuela de ser la encargada de la educación cuando adquiere su carácter de tendencia pedagógica. Esta tendencia considera que la adquisición de conocimientos se realiza principalmente en la escuela, que es un medio de transformación, y cuyo fin es enseñar valores.

³⁰ POZNER de WEINBERG, Pilar: “El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares”. Editorial Aique, Buenos aires, mayo 1999, pp 70.

Es el maestro el centro del proceso de enseñanza y la escuela, la principal fuente de información para el educando. Aquí el maestro es el que piensa y transmite conocimientos, los objetivos están dirigidos a su tarea y no persigue el fin de desarrollar habilidades en el alumno, es decir, el maestro es la parte activa mientras el educando la pasiva, un receptor de ideas que recibe solo una enseñanza empírica y memorística.

La relación profesor-alumno es de cierta manera autoritaria por superioridad, ya que el maestro es el individuo con conocimientos acertados dejando a un lado la adquisición de conocimientos significativos para el educando. "Esta tendencia enfoca un proceso de enseñanza 100% mecanizada", esta idea, es uno de los principales ataques a esta corriente. Si bien es considerada por muchos no exenta de subjetivismo.

- **Escuela nueva o activa:** Esta tendencia acentúa el papel social que debe tener la escuela: formar para vivir dentro de un medio social. La tarea del maestro ya es de conductor, propicia y dirige la adquisición de aprendizajes, el educando asume un papel activo, y el proceso de enseñanza-aprendizaje es recíproco y cumple con las necesidades e intereses del alumno. Se práctica el método inductivo-deductivo y ahora el alumno es el centro del proceso

educativo.

- **La tecnología educativa** (el uso de las TIC en la educación): Skinner es el representante de esta tendencia que se define como la enseñanza programada. Esta enseñanza es considerada como método o sistema de enseñar que se vale de recursos técnicos ya sea por medio de máquinas didácticas (libros, fichas, etc) o tecnología. El modelo pedagógico incluido en esta tendencia se resume en objetivos conductuales, la organización de contenidos es en secuencia lógica por medio de unidades, los métodos están basados en el auto aprendizaje, los medios utilizados son libros, televisión, computadora, máquinas de enseñar, entre otras. La relación profesor-alumno es algo limitada en cuanto al maestro porque su papel se reduce a la elaboración de los programas, mientras que la del alumno se incrementa, pues es autodidacta y se auto instruye.
- **Pedagogía autogestionaria:** Se refiere a toda serie de variadas experiencias y movimientos de distinto alcance, que pretenden la transformación de la educación, a partir de la participación de los actores educativos en la organización de todas las esferas de la vida escolar. En esta pedagogía le confiere al profesor un papel menos directivo, el poder para ser éste compartido con el grupo. El mismo se sitúa a disposición de los alumnos, a los cuales

ofrece no sólo sus conocimientos sino también su ayuda para que logren sus objetivos. Es como un animador que plantea preguntas y crea situaciones problemáticas, al tiempo que estimula y muestra situaciones probables y alternativas posibles, todo lo cual enriquece sus relaciones con el grupo permitiéndole lograr de él resultados superiores.

- **Pedagogía no directiva:** Facilita el aprendizaje y la educación capacitiva. Permite que el estudiante aprenda, ya que propicia las condiciones para que exprese sus necesidades en un clima afectivo favorable, de comprensión, aceptación y respeto. Es de carácter personal, el estudiante emplea recursos que le permiten vivenciar las experiencias que resulten significativas para su desarrollo.
- **Pedagogía liberadora:** En esta tendencia pedagógica se hace una convocatoria a la búsqueda, mediante la reflexión, del cambio en las relaciones que deben establecerse, de forma lógica, entre el individuo, la naturaleza y la sociedad; ella protege, como objetivo esencial de la educación, lograr la más plena liberación de la persona, sin uniformarla y, mucho menos someterla, a través de los sistemas de instrucción oficiales.

- **La perspectiva cognoscitiva:** Se fundamenta en el análisis de los aspectos psicológicos existentes, de manera obligada, en los procesos que conducen al conocimiento de la realidad objetiva, natural y propia, del hombre. Plantea la concepción y desarrollo de modelos de aprendizaje como formas de expresión de una relación concreta entre el sujeto cognitivo, activo y el objeto. Considera el proceso del conocimiento como una consecuencia de la participación activa del hombre, el cual es capaz de procesar y modificar la información captada en sus órganos sensoriales, posibilitándole su anticipación a la realidad objetiva con el propósito de transformarla y no sólo de adaptarse a ella.
- **Pedagogía operatoria:** Esta tendencia pedagógica concibe el conocimiento como una construcción que realiza el individuo mediante su actividad de enfrentamiento con el medio, resultando el mismo más o menos comprensible para el sujeto en función de los instrumentos intelectuales que ya este posea con anterioridad. El individuo descubre los conocimientos, lo cual es favorecido por la enseñanza organizada de manera tal que favorezca el desarrollo intelectual, afectivo-emocional y social del educando. Esta pedagogía pretende que el individuo sea quien construya su conocimiento, lo asimile, lo organice y lo incluya en su vida.

- **Constructivismo:** El constructivismo parte de la responsabilidad del sujeto sobre su propio proceso de aprendizaje: una experiencia personal basada en los conocimientos previos, a semejanza de una construcción edificada a partir de sus cimientos. Los conocimientos nuevos que el individuo obtiene, lo hace mediante el uso de aquellos conocimientos que ya apropió, es decir, se parte de lo que ya sabe el educando para facilitar su aprendizaje.
- **Pedagogía diferenciada:** Esta obra es la biblia de los profesores de institutos y colegios en todo el mundo. Escrita por el doctor Ronald Fresne, es muy popular en Francia y otros países de habla francesa.
- **Pedagogía de expresión ludocreativa:** El propósito de la expresión en la educación es ofrecer a los niños y jóvenes la oportunidad para experimentar, descubrir, dar forma a sus expectativas por su propia iniciativa; con la finalidad de desarrollar sus potencialidades, desenvolver un pensamiento propio y actitudes creativas en dialogo con los otros alumnos y docentes. La propuesta pedagógica fundamentada en la expresión se propone desarrollar al sujeto, orientados por la metodología de la expresión ludocreativa, sin la inducción de modelos que limiten la

proyección de cada persona. Para eso, se considera el entorno cultural, las diversas formas de participación de cada uno, a través las áreas de expresión, procesando una situación que valoriza la afirmación de identidades y el desenvolvimiento de potencialidades. Esta tendencia pedagógica es difundida en América Latina y Europa por Raimundo Dinello.

5.2.1.5. CRISIS EDUCATIVA Y LA ESCUELA COMPRENSIVA

Con el camino iniciado con la "Nueva Escuela" que propugna los objetivos que debe perseguir la educación en una sociedad moderna las distintas soluciones que aportan las nuevas corrientes pedagógicas mencionadas no difieren mucho entre sí. Sin embargo se aprecia un notable esfuerzo por diferenciar unas corrientes de otras cuando todas son esencialmente equivalentes: Se aprecia este fenómeno al contemplar que 'la tecnología educativa' pretende ser considerada como una tendencia pedagógica separada cuando el uso de la tecnología es inherente a cualquier actividad humana y los nuevos medios son utilizados también en la Pedagogía Clásica. Lo que diferencia sustancialmente a la Pedagogía Clásica del resto de tendencias es la defensa a ultranza que las demás tendencias hacen de la comprensividad: Mismo currículo para todos los alumnos. Un planteamiento para muchos utópico y que no hace sino ahondar en las

diferencias entre las distintas clases sociales. Ya que la clase alta suele elegir para sus hijos la escuela privada donde predomina la tendencia pedagógica clásica y donde los alumnos suelen obtener mejores resultados que en un sistema público. El sistema público se enfrenta a problemas de gran calado: la diversidad de alumnado, las problemáticas familiares, las altas tasas de alumnado inmigrante proveniente de sistemas educativos con distinto ritmo, la falta de medios económicos y humanos, la falta de colaboración de los padres con los docentes.

"Una misma educación para todos" es interpretado por los dirigentes políticos literalmente. Con esto la continuidad del sistema comprensivo y los fracasos asociados, que hasta el momento conlleva, hacen que sistemáticamente y periódicamente surja alguna tendencia aparentemente nueva (como en el caso de las TIC mencionado anteriormente) más idéntica en lo esencial para intentar ilusionar de tiempo en tiempo a sus escasos partidarios entre los docentes, que desde hace tiempo abogan por la vuelta a los puntos de vista clásicos.

Es sintomático que aquellos políticos y autores defensores de la escuela comprensiva y de la nueva pedagogía para la enseñanza pública, sin embargo escolarizan a sus hijos en centros privados con métodos pedagógicos clásicos. Provocando airadas críticas y

escepticismo entre los detractores y seguidores de la escuela comprensiva respectivamente.

5.2.1.6. PEDAGOGÍA CRÍTICA

La pedagogía crítica es una propuesta de enseñanza que intenta ayudar a los estudiantes a cuestionar además de desafiar la dominación, las creencias y prácticas que la generan. En otras palabras, es una teoría y práctica (praxis) en la que los estudiantes alcanzan una Conciencia crítica.

Dicho de otra manera, La **pedagogía crítica** es, por su parte, una propuesta de enseñanza que incita a los estudiantes a **cuestionar y desafiar las creencias y prácticas** que se les imparten. Consiste en un grupo de teorías y prácticas para promover la **conciencia crítica**.

En esta tradición, el maestro trabaja para guiar a los estudiantes a cuestionar las teorías y las prácticas consideradas como **represivas** (incluyendo aquellas que se dan en la propia escuela), animando a generar **respuestas liberadoras** tanto a nivel individual como colectivo, las cuales ocasionen cambios en sus actuales condiciones de vida.

El primer paso de la pedagogía crítica es lograr que el estudiante se cuestione a sí mismo como miembro de un proceso social (que incluye las normas culturales, la identidad nacional y la religión, por ejemplo). Una vez hecho esto, el alumno advierte que la sociedad es imperfecta y se lo alienta a compartir este conocimiento para **modificar la realidad social**.

A menudo el estudiante inicia cuestionándose a sí mismo como miembro de un grupo o proceso social (incluyendo religión, identidad nacional, normas culturales o roles establecidos). Después de alcanzar un punto de revelación, en el que empieza a ver a su sociedad como algo profundamente imperfecto, se le alienta a compartir este conocimiento en un intento de cambiar la naturaleza opresiva de la sociedad.

5.2.1.7. LA PEDAGOGÍA PARA EL DESARROLLO

“La educación para el desarrollo -o mejor dicho: la educación para la cooperación al desarrollo- viene a ser lo mismo que la educación para la solidaridad. Algunos la han calificado como «una pedagogía urgente para el próximo milenio». Entre los materiales que se van publicando sobre esta cuestión tan relevante y necesaria, consideramos de un

valor destacable los elaborados por el colectivo HEGOA de Vitoria-Gasteiz, de los que comentamos algunas notas.

La educación para el desarrollo desborda los límites de la escuela y es útil en múltiples ámbitos: movimientos sociales, diversos colectivos... Consiste en un empeño que conjuga la formación científica y la educación en valores y que considera el sistema de enseñanza-aprendizaje como un proceso dinámico y participativo que abarca las esferas de la salud, de la cultura, etc. en sentido amplio.

Este tipo de educación se inserta en un contexto muy preciso: el proceso de des colonización y la cooperación europea con los países del Tercer Mundo. Intenta superar una concepción puramente mecánica del desarrollo y contempla un mundo cada vez más inter dependiente, determinado por la división crucial entre el Norte y el Sur; asimismo, trata de garantizar un desarrollo sostenible, no sólo para el presente sino también para el mundo futuro en toda su riqueza económica y ecológica.

La educación para el desarrollo -educación para la solidaridad- persigue la implicación de todos los sectores sociales en la construcción de una nueva sociedad multicultural, tolerante e igualitaria. Está orientada hacia el compromiso y la acción

transformadora, y posee un fuerte componente autocrítico hacia las propias posiciones, hábitos y valores. Audrey Osler ha dicho que “el reconocimiento de la interdependencia global entre los pueblos nos brinda un marco adecuado para explorar las relaciones entre el poder político y económico y desafiar al racismo y la injusticia”.

Los objetivos fundamentales de este empeño educativo son: favorecer la autoestima y la responsabilidad de las personas, así como la participación de las mismas y el desarrollo sostenible -ya indicado- a todos los niveles. La educación solidaria se basa en unas fuentes pedagógicas de primera categoría: la educación popular de Paulo Freire, el constructivismo, la investigación acción y el aprendizaje socio afectivo. Aporta una estructura conceptual básica para el trabajo interdisciplinar -que ayuda a la comprensión global de los problemas-, una elaboración teórica y un ejercicio práctico de valores, actitudes y destrezas (la autoestima personal y colectiva, la justicia-equidad, la empatía, la tolerancia...) y una acción emancipadora basada en la participación. En cuanto a los contenidos, trata de relacionar los conceptos -unidad, complejidad, coherencia, contradicción, continuidad, cambio, desarrollo, paz y conflicto, interdependencia...- con la formación de las personas.

La educación para el desarrollo tiene como niveles de conocimiento la comunidad local, la nación y el mundo, y constituye un enfoque u orientación global para el conjunto del currículo.

Sintetiza las aportaciones de un modelo educativo positivista (que persigue la eficiencia y los resultados), otro interpretativo (que busca la comprensión de los contextos) y un tercero crítico (animado sobre todo por un interés emancipador).

Tratar de aproximarnos al estilo que alienta la educación para la solidaridad y aplicar sus líneas principales en nuestras diversas tareas puede ser un revulsivo, y un estímulo para nuestras vidas, ayudándonos a superar “la triste opacidad de una existencia sólo centrada en Si misma”, como ha dicho Hannah Arendt. O lo que es lo mismo: entrar en una dinámica profunda de cooperación más allá de la competitividad que habitualmente nos domina.”³¹

5.2.1.8. INTERNET, MODELOS PEDAGÓGICOS Y MODELOS DE COMUNICACIÓN

Al incorporar las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje, el docente no sólo debe centrarse en contenidos tecnológicos sino

³¹ SÁNCHEZ TORRADO Santiago. Artículo publicado en *Noticias Obreras*, nº 1.201, 1-15 de octubre de 1997, p. 18.

también propiciar nuevas formas de aprender.

En este punto, la problemática de incorporación de nuevas tecnologías y los modelos pedagógicos se articulan, dando lugar a un espacio nuevo de reflexión sobre la práctica docente actual.

¿Qué es un modelo pedagógico?

Un modelo pedagógico es un conjunto de enunciados coherentes - sustentados sobre bases teóricas- que fundamentan una forma determinada de llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En sus trabajos, Juan Díaz Bordenave -especialista en medios y educación- identifica tres modelos educativos que fueron evolucionando a través del tiempo:

Un modelo centrado en los contenidos, en un marco de educación enciclopedista, también denominada "educación bancaria" por Paulo Freire. La comunicación es unidireccional: Emisor - Mensaje - Receptor.

Un modelo centrado en los efectos, en un marco de educación como instrucción programada, también denominada por Mario Kaplún "educación manipuladora".

La comunicación es bidireccional, pero al solo efecto de verificar los resultados por parte del docente: Emisor - Mensaje - Receptor (que hace un feed-back, sólo de retroalimentación).

Los dos modelos anteriores corresponden al paradigma conductista. El tercer modelo -que se desarrolla a continuación- corresponde a la teoría de aprendizaje constructivista.

Un modelo pedagógico centrado en los procesos, en un marco educativo abierto a la participación para alcanzar la comunicación eficaz y eficiente.

Para la planificación de los proyectos presentados en los Lineamientos Alternativos, se ha tenido en cuenta el modelo pedagógico centrado en los procesos, considerando en las propuestas sus características particulares. Es, además, la clase de aprendizaje que mejor se ajusta a la sociedad de la información y al uso productivo de las nuevas tecnologías en el aula.

Aspectos diferenciados del modelo pedagógico centrado en los procesos.

- **Lugar del educando.** Crítico. Desarrolla su propia capacidad de

deducir, relacionar, elaborar Síntesis. Es activo y libre.

- **Lugar del educador.** Dialogador, mediador. Trata que todo surja del descubrimiento del grupo. Aplica actividades que favorezcan la solidaridad y el aprendizaje colaborativo.
- **Relación entre ambos.** Relación democratizadora. Alto grado de participación e intercambio. El educador es un mediador y el alumno aprende a aprender.
- **Función de la educación.** Educación dialogadora y liberadora. Concepción problematizadora. Reflexión, intercambio, valorización.
- **Tipo de comunicación.** Interlocutiva. Feed-forward.
- **Forma de participación del educando** Interactiva. El alumno participa interactivamente en el proceso educativo, es libre para realizarse.
- **Lugar de la creatividad.** Muy importante. Se apunta a buscar y valorizar diferentes caminos para la resolución de problemas. Se

incita a los alumnos a expresarse y producir sus creaciones libremente.

- **Papel del error.** No se sanciona. Se toma dentro del proceso de aprendizaje. Se trabaja y se construye a partir de él, ya que es un modo de comprender la realidad.
- **Concepción del conflicto.** Se llega al conocimiento por medio de la presentación de un conflicto cognitivo. Es asumido como fuerza impulsora problematizadora, no se elude.
- **Función política.** Democratizadora. Formación para la participación social. Enfatiza los valores comunitarios, la solidaridad, la cooperación.
- **Conocimiento.** Se llega al conocimiento involucrándose, investigando, preguntando, problematizando y problematizándose.

5.2.1.9. LA COMUNICACIÓN INTERLOCUTIVA

Así como los modelos pedagógicos han evolucionado a través del tiempo, en comunicación también se encuentran diferentes modelos

teóricos que han cambiado. Estos modelos están vinculados con los pedagógicos.

Tomando lo expresado por Juan Manuel Calvelo Ríos se pueden identificar los siguientes modelos de comunicación, que han ido evolucionando con el paso del tiempo: técnico, lingüístico, psicosociológico e interlocutivo.

El modelo interlocutivo es el que está vinculado con la educación constructivista. Se considera a ambos interlocutores como sujetos, lo que incrementa particularmente la eficiencia de los procesos de producción, procesamiento, conservación y reproducción de mensajes destinados a compartir el único insumo que crece con el uso: el saber.

Aspectos diferenciados del modelo de comunicación interlocutivo.

Dónde nace.- Se trata de un modelo teórico desarrollado principalmente en América Latina, pero también en Asia y en África, por grupos de comunicadores de formación previa muy diversificada y comprometidos con sectores sociales marginados.

Por su origen.- Opera con sujetos; tiene interlocutores, participantes, destinatarios o usuarios de los contenidos de los mensajes.

Lugar del mensaje.- Los mensajes buscan satisfacer necesidades, más que responder a requerimientos, e inician los procesos con los códigos del interlocutor masivo, para introducir otros cuando son necesarios.

En este modelo, el comunicador se encarga de establecer un diálogo entre dos universos, o de facilitar el diálogo en el interior de uno de ellos.

Por operar con sujetos, valora su sabiduría, sin mitificarla; respeta sus modelos de aprendizaje para tratar de reproducir sus mejores parámetros en la comunicación pedagógica y añadir otros que permitan mejorar su eficiencia sin agredir su cultura.

Busca.- Busca claridad, comprensión, utilidad y apropiación de los contenidos por el interlocutor para facilitar la apropiación o el rechazo; opera buscando respetar sus modos de procesamiento de la información que llega del mundo exterior para configurar su conciencia.

En este modelo, el comunicador -para el desarrollo pedagógico o científico- busca que los mensajes que produce tengan valor de uso para ambos interlocutores y se encarga de que este valor sea explícito en los mensajes, además de eliminar todo contenido superfluo. Su éxito es el de construir mensajes inteligibles, útiles y claros para otros; por ello es un éxito social.

Objetivo del mensaje.- El objetivo de los mensajes es diversificado, pero con un elemento común: facilitar el paso de la conciencia ingenua, mítica, impuesta, a la conciencia científica, crítica, autónoma.

Cómo se relaciona con el otro.- Su relación es horizontal y no manipulatoria. Y, necesariamente, debe ser muy eficiente ya que opera en condiciones de economía de mercado global y en un área que no tiene, en dicho modelo económico, una prioridad sustantiva.

El comunicador.- Se encuentra manejando los medios, entre ambos interlocutores. El interlocutor especializado, académico, decisor, por un lado; y el interlocutor masivo, productor rural, estudiante, urbano marginal, por el otro. Elige los medios para el tratamiento de los mensajes en función del interlocutor masivo y de los recursos disponibles.

Para qué comunica.- Responde a parámetros de desarrollo social. No se expresa, sino que comunica, en función de las necesidades de los interlocutores, otorgando prioridad al interlocutor masivo. Sus emociones y criterios estéticos no son significativos para ninguno de los universos de los **interlocutores**.

Comunica para compartir información: social, de mercado, científico-técnica, que facilite la toma de decisiones y configurar opciones que la falta de información no permite.

En educación.- Los mensajes de enseñanza están destinados al aprendizaje, para incrementar la racionalidad productiva, reducir o eliminar la agresión al medio ambiente e incrementar el uso eficiente y sustentable de los recursos disponibles.

Conclusión.- Como el modelo de comunicación interlocutivo es teórico, es necesario ajustarlo a las condiciones reales en que debe operar, para acercarse a ellas en forma progresiva y gradual, establecer sus potencialidades y límites, formalizarlo y modificarlo si es necesario. Los procesos de comunicación son procesos sociales y la mejor investigación en esta área es la operativa.

5.2.1.10. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, UNA PEDAGOGÍA BASADA EN LOS PROCESOS Y UNA COMUNICACIÓN INTERLOCUTIVA.

La incorporación de internet o específicamente la búsqueda en la www no produce por Si misma la innovación en la propuesta pedagógica que debe acompañar necesariamente estas prácticas.

En educación, el objetivo no es alimentar a la sociedad de la información, sino crear una sociedad del conocimiento. En la www se pueden obtener gran cantidad de datos, algunos necesarios para la información personal, pero debe impulsarse un **proceso cognitivo** en los educandos, que transforme esa información en un conocimiento significativo y transferible.

Internet como medio -en los procesos de enseñanza y aprendizaje- es potencialmente apto para la aplicación tanto del modelo pedagógico centrado en los procesos como el modelo de comunicación interlocutivo. Pero para esto, en las prácticas de uso de la www en el aula se debe apuntar a:

- El rol del docente coordinador y guía;
- Las tareas en equipo de los alumnos;
- Tareas que tiendan a desarrollar la creatividad;

- Tareas que tiendan a aprender a aprender.

Por esta razón, además de aplicar las nuevas tecnologías en la educación, hay que diseñar nuevos escenarios educativos donde los alumnos puedan aprender a moverse e intervenir utilizando las herramientas tecnológicas.

6. HIPÓTESIS

6.1. HIPÓTESIS GENERAL

Los procesos de planificación y dirección inciden en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.

6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Los procesos de planificación dificultan el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.
- Los procesos de dirección limitan en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS UNO: Los procesos de planificación dificultan el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.

CATEGORÍAS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
Procesos de planificación y el desarrollo pedagógico	Procesos de planificación Desarrollo Pedagógico	- Planificación normativa - Planificación estratégica situacional Modelo pedagógico	- Concepción - Diagnóstico institucional - Identidad Institucional - Componente curricular - Componente de gestión - Pedagogía tradicional - Pedagogía Crítica - Pedagogía para el Desarrollo - Las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación

HIPÓTESIS DOS: Los procesos de dirección limitan en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.

CATEGORÍAS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
Procesos de dirección y el desarrollo pedagógico	Procesos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela Clásica - Escuela Psicosocial - Escuela Contemporánea - Escuela Crítica 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Efectividad - Relevancia - Gestión Estratégica - Liderazgo - Evaluación
	Desarrollo Pedagógico	Modelo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Pedagogía tradicional - Pedagogía Crítica - Pedagogía para el Desarrollo - Las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación

8. METODOLOGÍA

Bajo los principios del método científico, en la presente sección del proyecto, se determina la manera cómo se desarrollará el proceso de la investigación de campo, es decir la aplicación de los diferentes métodos, técnicas y recursos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación, la cual se inserta en el Programa de Maestría en Administración para el Desarrollo Educativo y responde a un proceso no experimental, toda vez que se trata de un trabajo descriptivo y explicativo estudiado en el momento mismo de los hechos.

Los siguientes procedimientos, métodos, técnicas e instrumentos de consulta son los que emplearán en la investigación:

8.1. MÉTODOS

En primer lugar se partirá de la concepción del **MÉTODO HIPOTÉTICO - DEDUCTIVO**, que se llevará a su aplicación en tres etapas: Diagnóstico, pronóstico y solución alternativa. El proceso consistirá en plantear dos afirmaciones en calidad de hipótesis para luego comprobarlas y deducir de ellas en unión con los conocimientos teóricos científicos, conclusiones que se confrontaran con los hechos observados en los momentos de la investigación de campo.

MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO:

Este método parte del estudio de los hechos fenómenos particularmente para llegar al descubrimiento de un principio o ley general, su utilidad permitirá conocer los efectos o las causas de los hechos investigados. Estos métodos jugarán un papel fundamental porque permitirán distinguir de manera específica los elementos teórico-conceptuales así como empíricos que coadyuvarán a la estructura y amplificación del trabajo científico propuesto. Con esto se podrá determinar un proceso de una vía, de lo general a lo particular de la realidad y viceversa; es decir, conocer los procesos de planificación y dirección frente al desarrollo pedagógico en la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.

MÉTODO DESCRIPTIVO:

Este método se utilizará como punto de apoyo para describir aspectos fundamentales de la investigación; se utilizará para procesar y descubrir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones finales. La Descripción se aplicará en dos etapas: diagnóstico y pronóstico; se utilizarán como procedimientos básicos el análisis crítico, la síntesis, la interpretación para finalmente establecer conclusiones y recomendaciones.

8.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener la información necesaria durante el proceso de investigación del objeto de estudio planteado consideramos pertinente partir de las siguientes técnicas:

- De investigación documental, la cual permitirá estructurar el marco teórico conceptual y los sustentos epistemológicos para el proceso de investigación.

- Luego abordaremos a la investigación de campo, aquí se utilizarán las técnicas de entrevista y la encuesta que servirán para la obtención de la información necesaria para contrastar realidad empírica con la lógica conceptual.

La investigación de campo consistirá en la obtención de la información y su procesamiento a través del siguiente procedimiento, así:

- ✓ Recolección de la información mediante las aplicaciones de los diferentes instrumentos.

- ✓ Organización de la información a través de la tabulación para obtener frecuencias y porcentajes.

- ✓ Presentación de la información en cuadros de datos estadísticos y su representación gráfica.
- ✓ Análisis de la información otorgada por los investigados para establecer porcentajes de los diferentes criterios, hechos o fenómenos.
- ✓ Interpretación de la información por parte del grupo investigador.

8.3. INSTRUMENTOS DE CONSULTA

En cuanto a los instrumentos para la obtención de la información se aplicará la entrevista al Sr. Director y la encuesta a los docentes, padres de familia y estudiantes de séptimo año para conocer el criterio sobre la planificación y dirección y su incidencia en el desarrollo pedagógico.

8.4. POBLACIÓN A INVESTIGARSE

Nº	CENTRO EDUCATIVO	NOMINACIÓN	POBLACIÓN	TOTAL
1	Escuela Eloy Alfaro	Director	1	1
		Docentes	24	24
		Directiva padres de Familia	18	18
		Alumnos	76	76
	TOTAL			119

Fuente: Dirección de la escuela

Responsables: Investigadores

9. RECURSOS

9.1. TALENTOS HUMANOS

- María Consuelo Guerrero León.
- José Bolívar Calderón Pineda.
- Miguel Ángel Iñamagua Averos.
- Asesor del proyecto: Dr. Lizardo Tuza. Mg. Se.
- Docentes de la escuela Eloy Alfaro.
- Alumnos de los séptimos años de Educación Básica.
- Autoridades del plantel.

9.2. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El financiamiento estará a cargo exclusivo de los postulantes, para elaborar el trabajo de investigación se estima un costo de \$1.066,00

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSOS HUMANOS			
Movilización			\$ 200,00
RECURSOS MATERIALES			
Resma de papel boom	6	3,50	21,00
Reproducción bibliográfica	200	0,02	4,00
Adquisiciones de textos	2	28,00	56,00
Bibliografía especializada	6	40,00	240,00
RECURSOS FINANCIEROS			
Derechos de grado	3	120,00	360,00
Reproducción de tesis	2000	0,20	40,00
Empastado de tesis	7	5,00	35,00
Servicio de internet			60,00
IMPREVISTOS			50,00
TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO			\$ 1.066,00

10. CRONOGRAMA

TIEMPO DE DURACIÓN: 9 MESES

ACTIVIDADES	MESES																																			
	I				II				III				IV				V				VI				VII				VIII				IX			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. DIAGNÓSTICO	X	X																																		
2. SELECCIÓN DEL PROBLEMA			X	X																																
3. ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO					X	X	X																													
4. APROBACIÓN DEL PROYECTO									X	X	X	X																								
5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO													X	X																						
6. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIONES DE RESULTADOS															X	X	X	X																		
7. ELABORACIÓN DE LINEAMIENTOS																	X	X	X	X	X	X	X	X												
8. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL PLAN																									X	X	X	X								
9. REVISIÓN DEL BORRADOR																													X	X						
10. CORRECCIONES																													X	X	X					
11. EDICIÓN Y REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO INVESTIGATIVO																															X	X				
12. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FINAL																																				X

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

11. BIBLIOGRAFÍA

- AREVALO, Bolívar, (2008). TECNICAS DE EVALUACION EDUCATIVA, IPED.
- BRASLAVSKY, Cecilia (1999). «DESCENTRALIZACIÓN, AUTONOMÍA Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA» Doc. mimeo.
- CASASSUS, Juan. (1999). "MARCOS CONCEPTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS". En: La gestión en busca de sujeto. UNESCO. Santiago de Chile.
- CEPAL/UNESCO. (1992). EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO: EJE DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA CON EQUIDAD. NACIONES UNIDAS. Santiago de Chile.
- EZPELETA, Justa,(1992). "PROBLEMAS Y TEORÍA A PROPÓSITO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA". UNESCO/OREALC Santiago, Chile.
- FIERRO E., María Cecilia,(2002). "LA GESTIÓN ESCOLAR POR LOS MAESTROS COMO APOYO A LA RECUPERACIÓN DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL DEL MAGISTERIO", UNESCO/OREALC Santiago, Chile.
- FLÓREZ OCHOA, Rafael, (2005): PEDAGOGÍA DEL CONOCIMIENTO; Segunda Edición; Editora: Lily Solano Arévalo.
- GIMENO SACRISTAN, J. (1999). "INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN SOBRE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS EQUIPOS DE PROFESORES", UNESCO/OREALC Santiago, Chile.
- GOMEZ M., Víctor; AGUERRONDO, Inés; BRACHO, Teresa; BRASLAVSKY, Cecilia; CARIOLA, Leonor; MUÑOZ, Carlos; WEISS, Eduardo y ZIBAS, Dagmar, (1995): DEMOCRACIA DE UNA NUEVA EDUCACIÓN MEDIA EN AMÉRICA LATINA; Cooperativa editorial Magisterio.

- HABERMAS J. (2004). TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA: COMPLEMENTOS Y ESTUDIOS PREVIOS. Madrid: Cátedra.
- HALLIDAY, J. (1995). EDUCACIÓN, GERENCIALISMO Y MERCADO. Madrid: Morata.
- LATORRE, Carmen Luz y Sonia Lavín,(2004)."ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS SOCIALES Y SU CONCRECIÓN EN PROGRAMAS Y PROYECTOS A NIVEL LOCAL" MIDEPLAN.
- LAVIN H. Sonia,(1996)."PRINCIPALES TENDENCIAS Y TEMAS RELEVANTES EN EL DESARROLLO EDUCACIONAL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN LA PERSPECTIVA DEL DESARROLLO HUMANO" CAB Convenio Andrés Bello, Santafé de Bogotá, Colombia.
- LAVIN, Sonia y Doris Ernlwein, (1999)."Autonomía, Gestión Escolar y Calidad de la Educación" PIIE/UNESCO/OREALC, Doc. mimeo. Santiago.
- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto, (1995)."LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA, EL APRENDIZAJE ACUMULADO", UNESCO/OREALC, Santiago Chile.
- MARTÍNEZ, M.J.; OLIVERA LAHORE, C. (2006). EL PLANEAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR. Madrid: Aguilar.
- M
ATUS, Carlos,(1997). POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y GOBIERNOFundación ALTADIR, Caracas.
- MATUS, Carlos. (1990). PLANIFICACIÓN SITUACIONAL Fondo de Cultura Económica, México.
- MEC, MANUAL DE GESTION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA, PP. 22-35, QUITO 2004.
- MEC, MODULO ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO, MODULOVI, PP. 20,21, 2007.
- MEC-DINAMEP-PROYECTO/ECU- 79003-PNUD-UNESCO, P P.9,10.

- MERECI EMIDEO, HACIA UNA DIDACTICA GENERAL DINAMICA, PP. 330, 350, 351,352, 352, 353, 354, 355, 356. 1973.
- MESSINA, Graciela "FORMACIÓN DOCENTE INICIAL DE LOS EDUCADORES BÁSICOS: un enfoque desde el profesor". Documento base. Doc. mimeo. OREALC/UNESCO, 1995.
- MOGROVEJO, Jorge, ARIAS, Teresa, (2006). PLANIFICACION COMO FUNDAMENTO DE LA GESTION EDE, PP.47..
- NAMO DE MELLO, Guiomar y Teresa Roserley N.Da Silva "LA GESTIÓN EN LA ESCUELA EN LAS NUEVAS PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVA",(1992). En: La Gestión Pedagógica de la Escuela Justa Ezpeleta y Alfredo Furián, UNESCO/OREALC Santiago, Chile.
- NERVI J. Ricardo, DIDACTICA GENERAL DINAMICA, DECIMA EDICION,PP. 516-517-518. 1973.
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO-MEC-DINAMEP-PROYECTO ECU/79003-PNUD-UNESCO.
- POZNER de WEINBERG, Pilar,(1999): "EL DIRECTIVO COMO GESTOR DE APRENDIZAJES ESCOLARES". Editorial Aique, Buenos aires, mayo, pp 70.
- RODRÍGUEZ RIVERA, Víctor Matías, (2005); PEDAGOGÍA INTEGRADORA. LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN; Editorial Trillas.
- SACHSE, M, (1999).TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICACLAD, Caracas, Venezuela.
- SACRISTÁN JOSÉ GIMENO y PEREZ GÓMEZ ÁNGEL I.(2000). COMPRENDER Y TRANSFORMAR LA ENSEÑANZA.EDICIONES MORATA, S. L. Madrid.
- SCHMELKES, Sylvia, (1999).HACIA UNA MEJOR CALIDAD DE NUESTRAS ESCUELAS. Biblioteca para la Actualización del Maestro. SEP México D.F.
- UNL, (1997).MODULO EN ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO, DINAMEP, PP. 87, 88,89.

12. INSTRUMENTOS DE CONSULTA

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

NIVEL DE POSTGRADO

***PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO
EDUCATIVO.***

**ENTREVISTA APLICADA AL SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA ELOY
ALFARO, ORIENTADA A LA PLANIFICACIÓN.**

Cuestionario:

1. ¿Toma en cuenta usted algún modelo de Planificación Educativa dentro de la labor como Director?
2. ¿Cree usted que la Planificación de la Institución debe estar sujeta a las Planificaciones que elaboran técnicos expertos del Ministerio de Educación?
3. ¿Como Director de la escuela, qué etapas aplica en la planificación?
4. ¿Cuenta la escuela con el Proyecto Educativo Institucional PEI?
5. ¿Cómo se realiza el Currículo Institucional para el desarrollo pedagógico en la escuela?
6. ¿Se estructura el Plan Operativo Anual como un instrumento de gestión para la institución?

7. ¿A pesar del Pensum de Estudios Nacional, por qué en el Programa Curricular Institucional (PCI), no constan las áreas de Cultura Física, Cultura Estética, Idioma extranjero y Optativas?

8. ¿Usted como Director se preocupa que en la escuela se aplique la evaluación psicopedagógica?

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

NIVEL DE POSTGRADO

***PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO
EDUCATIVO.***

ENTREVISTA APLICADA AL SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA ELOY ALFARO, CON RELACIÓN A ASPECTOS VINCULADOS CON LA DIRECCIÓN.

Cuestionario:

1. ¿Se ha conseguido el cumplimiento de normas, acuerdos y valores a través de un reglamento, en función de un mejor desarrollo pedagógico?

2. ¿Considera usted, que en la escuela hay un ambiente armónico para el trabajo entre maestros, alumnos y padres de familia que se complementan para realizar una buena dirección?

3. Usted como director ¿En qué tipo de dirigente se ubica?

Dirigente autócrata	()
Dirigente democrático	()
Dirigente Laissez-Faire	()
Dirigente orientado a la tarea de la producción	()

4. ¿Se preocupa de realizar asesoramiento pedagógico al personal docente para una mejor evaluación y desarrollo pedagógico?

5. ¿Usted como autoridad de la institución, soluciona los conflictos internos a su debido tiempo con justicia y equidad, conservando la afectividad del grupo con decisiones conciliatorias para un mejor desarrollo pedagógico?

6. ¿Considera usted, que la toma de decisiones se debe realizar considerando el consenso de sus colegas, para mejorar las relaciones pedagógicas con miras a alcanzar el desarrollo pedagógico?

7. ¿Se preocupa la Supervisión Educativa de cumplir con sus funciones específicas para obtener una mejor comunicación entre la comunidad educativa?

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO
EDUCATIVO.**

ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LA ESCUELA ELOY ALFARO

Estimada (o) Compañera (o):

Le solicitamos muy comedidamente se sirva contestar la presente encuesta, misma que tiene como finalidad conocer su criterio como docente sobre los procesos de planificación y dirección con la finalidad de evaluar el desarrollo pedagógico en la escuela.

Cuestionario:

1. ¿De acuerdo a las diversas escuelas de pensamiento administrativo y según su evolución histórica, cuál se aplica en su institución?

- A. Clásica ()
- B. Psicosocial ()
- C. Contemporánea ()
- D. Crítica ()
- E. Otras ()
- F.No conoce ()

2. ¿Dentro de su formación profesional tuvo la oportunidad de conocer sobre la Planificación Estratégica Situacional?

Si () No ()

¿Por qué?.....

3. ¿Se elabora el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la escuela para mejorar el desarrollo pedagógico?
Si () No ()
¿Por qué?.....
4. ¿Se ha estructurado en su escuela el Modelo Pedagógico como parte de la identidad Institucional para el desarrollo pedagógico?
Si () No ()
¿Por qué?.....
5. ¿En la escuela donde usted labora, se realiza el diagnóstico institucional para mejorar el desarrollo pedagógico?
Si () No ()
¿Por qué?.....
6. ¿Considera usted que el Programa Curricular Institucional (PCI), fue elaborado, tomando en cuenta los intereses y las necesidades de los estudiantes y la sociedad para obtener un mejor desarrollo pedagógico en la institución?
Si () No ()
¿Por qué?.....
7. ¿Ha seguido cursos sobre planificación, para poder tener mayor información y conseguir un mejor desarrollo pedagógico?
Si () No ()
¿Por qué?.....

8. ¿La escuela cuenta con un Reglamento de Régimen Interno, para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

9. ¿La escuela cuenta con un Manual de Convivencia, para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

10. ¿En la escuela existe una cultura de la evaluación institucional, para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

NIVEL DE POSTGRADO

***PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO
EDUCATIVO.***

**ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVA DE PADRES DE FAMILIA DE LA
ESCUELA ELOY ALFARO**

Apreciado Padre de Familia:

Le solicitamos muy comedidamente se sirva contestar la presente encuesta, misma que tiene como finalidad conocer su criterio como docente sobre los procesos de planificación y dirección con la finalidad de evaluar el desarrollo pedagógico en la escuela.

Cuestionario:

1. ¿Los ambientes físicos de la escuela se encuentran adecuados para obtener un mejor desarrollo físico e intelectual?

Si () No ()

¿Por qué?.....

2. ¿Considera que en la escuela existe armonía, respeto, solidaridad entre Autoridades, maestros, padres de familia y estudiantes para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

3. ¿Consideras que la primera autoridad es un líder en la escuela, que conduce al desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

4. ¿Considera usted que los conflictos han sido solucionados oportunamente por quienes ejercen dirección, para mejorar el desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

5. ¿Conoce usted cuál es el Modelo Pedagógico de la escuela donde estudian sus hijos?

Si () No ()

¿Por qué?.....

6. ¿Ha participado en la elaboración del manual de convivencia para un mejor desarrollo pedagógico en la escuela?

Si () No ()

¿Por qué?.....

7. ¿Hay en el establecimiento educativo un ambiente favorable entre docentes y autoridades, para mejorar el desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

8. ¿Considera usted que los docentes se encuentran educando en valores, para el éxito de la educación en la escuela?

Si () No ()

¿Por qué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**

NIVEL DE POSTGRADO

***PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO
EDUCATIVO.***

**ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES DE SÉPTIMO AÑO DE
EDUCACIÓN BÁSICA DE LA ESCUELA ELOY ALFARO.**

Apreciada (o) niña (o):

Le solicitamos muy comedidamente se sirva contestar la presente encuesta, misma que tiene como finalidad conocer su criterio como docente sobre los procesos de planificación y dirección con la finalidad de evaluar el desarrollo pedagógico en la escuela.

Cuestionario:

1. ¿Los directivos de la escuela han convocado a representantes de los niños para realizar el Manual de Convivencia?

Si () No ()

¿Por qué?.....

2. ¿Has observado que tú profesor imparte las clases en base a valores, para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

3. ¿Te evalúa tú maestro permanentemente, para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

4. ¿Consideras que en la escuela existe armonía con la comunidad educativa, para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

5. ¿Consideras que la primera autoridad es un líder en la escuela, que conduce al desarrollo físico e intelectual del establecimiento?

Si () No ()

¿Por qué?.....

6. ¿Consideras que los maestros imparten los conocimientos en forma afectiva, para un mejor desarrollo pedagógico?

Si () No ()

¿Por qué?.....

7. ¿Hay en la escuela una comisión que se interesa por la organización y seguimiento del Consejo Estudiantil?

Si () No ()

¿Por qué?.....

8. ¿Se ha hecho conocer el Código de la Niñez y la adolescencia en su escuela?

Si () No ()

¿Por qué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO:

INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA ELOY ALFARO DE LA CIUDAD DE ZAMORA. PERÍODO 2008-2009. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
¿De qué manera la planificación y dirección, inciden en el desarrollo pedagógico de la escuela fiscal "Eloy Alfaro" de la ciudad de Zamora?	<p>GENERAL:</p> <p>Detallar cómo inciden los procesos de planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora, período 2008-2009.</p>	<p>GENERAL</p> <p>Los procesos de planificación y dirección inciden en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.</p>	<p>PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</p> <p>PROCESOS DE DIRECCIÓN</p> <p>DESARROLLO PEDAGÓGICO</p>
<p>Problemas derivados:</p> <p>¿Cómo incide el proceso de planificación en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1). Determinar la incidencia de los procesos de planificación en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro" de la ciudad de Zamora, periodo 2008-2009.</p>	<p>HIPÓTESIS UNO</p> <p>➤ Los procesos de planificación dificultan el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.</p>	<p>PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación normativa - Planificación estratégica situacional -

<p>¿Cómo incide el proceso de dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora?</p>	<p>2). identificar cómo influyen los procesos de dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro" de la ciudad de Zamora, período 2008-2009.</p>	<p>HIPÓTESIS DOS</p> <p>➤ Los procesos de dirección limitan en el desarrollo pedagógico de la escuela Eloy Alfaro de la ciudad de Zamora.</p>	<p>PROCESOS DE DIRECCIÓN</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escuela Clásica - Escuela Psicosocial - Escuela Contemporánea - Escuela Crítica
	<p>3). Proponer lineamientos alternativos de planificación y dirección en el desarrollo pedagógico de la escuela "Eloy Alfaro" de la ciudad de Zamora.</p>		

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO:

INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA ELOY ALFARO DE LA CIUDAD DE ZAMORA. PERÍODO 2008-2009. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA	FINANCIAMIENTO	
<p>PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN.</p> <p>¿ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?</p> <p>EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO</p> <p>LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p> <p>PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</p> <p>EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN LATINOAMÉRICA EN LOS ÚLTIMOS 40 AÑOS</p> <p>ENFOQUES DIVERSOS SOBRE LA NATURALEZA DEL PLANEAMIENTO EDUCATIVO.</p> <p>EL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA</p> <p>EL PLANEAMIENTO PUENTE ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA</p>	<p>MÉTODO HIPOTÉTICO – DEDUCTIVO</p> <p>MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO</p> <p>MÉTODO DESCRIPTIVO</p> <p>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</p> <p><u>Investigación documental</u></p> <p><u>Investigación de campo</u></p> <p>INSTRUMENTOS DE CONSULTA</p> <p>Entrevista al Sr. Director</p> <p>Encuesta a los docentes, padres de familia y estudiantes de séptimo año.</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>Director 1</p>	<p>El financiamiento estará a cargo exclusivo de los postulantes, para elaborar el trabajo de investigación se estima un costo de \$1.066,00</p>	

<p>NECESIDAD DE LA PLANIFICACIÓN EN LA TAREA DOCENTE. PROCESOS Y ELEMENTOS EN LA PLANIFICACIÓN FASES EN EL PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</p> <p><i>PROCESOS DE DIRECCIÓN</i></p> <p>DIRECCIÓN ESCOLAR CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR DIRECTOR, RESPONSABLE DE LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA DIRECTOR GERENTE Y LÍDER PEDAGÓGICO DIRECTOR LIDER PEDAGÓGICO ¿CÓMO LOGRA SER UN DIRECTOR - GERENTE EFECTIVO? ¿CÓMO LOGRA EL DIRECTOR SER UN LÍDER PEDAGÓGICO EFECTIVO?</p> <p><i>DESARROLLO PEDAGÓGICO</i></p> <p>GENERALIDADES CONCEPTO DE PEDAGOGÍA TIPOS DE PEDAGOGÍA TENDENCIAS PEDAGÓGICAS CRISIS EDUCATIVA Y LA ESCUELA COMPRENSIVA PEDAGOGÍA CRÍTICA LA PEDAGOGÍA PARA EL DESARROLLO INTERNET, MODELOS PEDAGÓGICOS Y MODELOS DE COMUNICACIÓN LA COMUNICACIÓN INTERLOCUTIVA LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, UNA PEDAGOGÍA BASADA EN LOS PROCESOS Y UNA COMUNICACIÓN INTERLOCUTIVA</p>	<p>Docentes 24</p> <p>Padres de familia 18</p> <p>Estudiantes de séptimo año. 76</p>		
---	--	--	--