

## LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

*"El mundo que vamos a dejar a nuestros hijos  
depeniérá en gran medida de los hijos que  
dejemos a nuestro mundo".*

*Federico Mayo  
Del preámbulo del Informe mundial  
sobre la educación 1998, de la UNESCO.*

*Aura Barrantes Rodríguez*

### 1. Introducción

La educación formal se ha constituido en un tema recurrente, dada la importancia que reviste para las personas y para la sociedad, por lo que hoy más que nunca está en permanente discusión, lo que se facilita por la amplia cobertura de los medios de comunicación y más aún por las expectativas de la ciudadanía en torno a la educación. Esto es aún más importante en momentos en que la sociedad experimenta cambios profundos de orden social, cultural y político, provocados en gran parte por las estrategias de desarrollo económico que siguen los sistemas políticos.

Es así como la discusión sobre el tema educativo acapara la atención por parte de la sociedad civil en general, de manera que no sólo es de interés para los padres de familia, jóvenes y educadores, sino que hay gran preocupación al respecto por parte de los políticos, las asociaciones, los empresarios, entre otros grupos sociales; por lo que frecuentemente se están realizando investigaciones y eventos educativos en instituciones diversas, con la finalidad de señalar la situación presente, los factores que la determinan, así como vislumbrar las posibles formas para salir adelante.

**Resumen:** *El presente ensayo procura abordar algunas situaciones que enfrentan actualmente los centros educativos con gran inferencia en su funcionamiento, así como la implicación de las mismas, en cuanto que este tipo de instituciones no están dando la respuesta en el nivel personal ni social que espera la ciudadanía. Se ofrecen aspectos concretos, el referente sobre el currículum que conviene asumirse y la gestión administrativa que podría atender las demandas educativas en el presente, en pos de una imagen objetivo propia, con el compromiso de coadyuvar a la consecución de una vida digna para la sociedad costarricense.*

Entre las críticas y discusiones que se llevan a cabo hoy día, sobre la educación en nuestro medio, destacan el referente de calidad de la misma, se dice que la educación está en crisis y entre los aspectos que preocupan como indicadores de la citada calidad, se menciona el alto grado de deserción en el sistema, principalmente en la educación secundaria, que según declaraciones de los mismos desertores, se da por la poca pertinencia de la oferta educativa para atender las situaciones del presente.

Para evidenciar esta problemática, puede verse que en el área Centroamericana y Panamá, tres de cada cinco adolescentes entre 13 y 17 años, el 60% de este segmento de la población, no están inscritos en la educación secundaria (El Informe Estado de la Región en Desarrollo Sostenible, 1999). Costa Rica como parte de la región, no escapa de esa condición; por lo que es urgente que los actores del sistema educativo y la comunidad reaccionen de manera proactiva, mediante estudios que determinen las causas de esta dificultad, para procurar las soluciones pertinentes.

En el nivel más amplio, se discuten temas que afectan en general al mundo, como es la cultura materialista que con gran vehemencia se propaga en nuestro medio y que tiene grandes implicaciones en cuanto a las reacciones que van desde el consumismo desmedido hasta el vandalismo que causa tanta inseguridad ciudadana, con la consecuente pérdida de valores propios de nuestro medio; en este sentido, la educación es la llamada a atender tales situaciones adversas, al respecto se expresa (Weis, 1999):

“...este mundo, caracterizado hoy por la idealización del consumo, la competencia exacerbada, la prosecución del poder considerado como un valor en sí, es preciso preparar críticamente sin duda a los educandos. No podemos dejar a estos inermes frente a las exigencias y los males de la sociedad, a la vez que, por supuesto, debemos capacitarlos para la promoción del desarrollo económico y social de sus pueblos.” (p. 125).

Es importante, también considerar que el proceso de enseñanza y aprendizaje, está siendo mediado por estos factores que se

suscitan constantemente en el ambiente, los cuales tal como lo expresa Hargreaves (1994), inciden directamente en la enseñanza y el trabajo de los educadores, acciones que están siendo afectadas constantemente en la medida que se modifican las condiciones y los valores sociales.

En el caso de la educación costarricense, cabe señalar la influencia del ambiente en que se encuentra inmersa, el cual no podríamos calificar como el adecuado en términos de favorecer el deseado desarrollo individual y social que se estaría esperando por parte de las instituciones educativas. En nuestro medio se estimula al consumismo, a la improvisación y a la irresponsabilidad; éstas entre otras, situaciones que privan en la ciudadanía, lo que aunado al poco apoyo que tiene el centro educativo de parte del núcleo familiar y de la comunidad en general, provoca resistencias que deben atacarse.

Ante estas adversidades, podemos pensar que es el momento propicio para plantear nuevos retos en las organizaciones educativas, en la búsqueda de solución a éstas y otras situaciones en que se ve afectada la educación y la ciudadanía, en procura de un adecuado desarrollo comunal, local y regional, y por consiguiente, en procura de un mundo como lo soñó Paulo Freire, citado por López (1999), en el discurso inaugural del primer Congreso Internacional de Administradores Educativos, celebrado en San José, Costa Rica: “...un mundo menos malvado, menos feo, menos autoritario, más democrático, más humano.” (p. 19).

De esta manera, se estaría contribuyendo también, al clamor de la ciudadanía en que las instituciones educativas se abran y se dinamicen, con el fin de constituirse como lo manifiestan Bolaños y Molina (1990), en una respuesta tanto al proceso de cambio social que se requiere, como favorecer la perspectiva individual, en atención a las capacidades del sujeto, sus intereses y motivaciones. Se procura también “disminuir las disfunciones existentes, entendiendo como calidad el compromiso con un desarrollo positivo tendente

de mejorar las posiciones de partida." (Gairín, 1999, p. 249).

De acuerdo con los autores citados, conviene determinar el aporte del centro educativo como garante de una educación de calidad, así como los mecanismos que posibiliten el desarrollo curricular en el centro. Para ello se debe definir el papel de la institución, para lo cual se pueden plantear entre otras, las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el sentido del centro educativo? ¿Cuál es su papel respecto a lo social y a la individualidad de los estudiantes que atiende? ¿Cómo brindar una educación que combine tanto lo relativo a la extensión como a la profundidad? ¿Qué grado de participación van a tener los padres de familia y la comunidad? Interrogantes que pueden servir para definir la conducción del centro educativo en el tiempo actual.

## **2. La cultura organizativa y la gestión administrativa en los centros educativos**

La actividad organizativa de los centros educativos en nuestro medio, es común que se determine de acuerdo con los intereses de los actores principales que los conforman, a saber el director, los docentes, los administrativos, los estudiantes y los padres de familia, respecto a ello Romero (1997), señala:

"En nuestras instituciones, la cultura del centro educativo es individualista; cada profesor actúa en su aula; y cada estudiante es responsable de su rendimiento en el aprendizaje. Se valora el resultado y no el proceso. Asimismo, existe un marco jerarquizado, donde cada uno hace uso de su poder de acuerdo con el espacio, intereses y necesidades." (p.70).

El actuar basado en los intereses particulares de los actores, provoca desunión en el centro educativo, donde sucede con frecuencia que cada cual asume un papel a su estilo y en forma independiente, sin lograr integrarse con el resto del personal de la institución, por lo que, de acuerdo con Peñate y Hemel (1995), el accionar en estos centros

educativos se lleva a cabo en forma disgregada. En el caso de los profesores, su labor, por lo general, se restringe al cometido en el aula, responsabilidad que se asume en forma aislada e independiente, como un esfuerzo personal de cada docente, sin considerar una integración de esfuerzos, quizás en muchos casos, porque la gestión del centro educativo carece de un norte orientador que concrete su compromiso en un plan institucional propio.

Según Hargreaves (1994), el individualismo que se da en los docentes, se asocia por un lado con la falta de confianza en sí mismo, la defensividad y la ansiedad, que en parte son naturales y en parte son el resultado de las incertidumbres de su propio trabajo; también, el individualismo del docente ha llegado a relacionarse con una práctica floja, respecto de aquello que hay que cambiar y que conlleva esfuerzo adicional.

Por otro lado, en relación con el personal administrativo, lo común, es que éstos se dediquen a realizar sus tareas en forma separada, enfrascándose cada cual en el área de su competencia, sin lograr hacer integración con los otros actores, por lo que su actuación consiste en esfuerzos aislados, que se realizan en forma separada del accionar del centro educativo y muchas veces olvidándose del propósito final de su labor, como coadyuvante en procura de brindar una educación de calidad a sus destinatarios, los estudiantes.

Asimismo, la persona que asume las funciones de conducción del centro educativo en el papel de directora o director, es usual que no logre concebir un proyecto educativo, que se convierta en el eje motor de la institución, por lo que, es corriente actuar en las instituciones educativas desempeñando acciones paliativas, en vez de basarse en una prospección que oriente la dirección del centro, donde es básico el involucramiento de todos y cada uno de los actores, para contar con su compromiso en la implementación posterior.

En relación con los alumnos, por lo que se observa, su comportamiento es de entes receptivos que captan constantemente lo

que vierten en ellos los docentes, por lo general de forma memorística. Además de que éstos no muestran mucho interés por circunstancias que van más allá de lo correspondiente a las obligaciones académicas, que representan los programas de las materias que contiene el sistema.

Igualmente en el caso de los padres de familia, es notorio su aislamiento y despreocupación, en relación con la institución educativa en que estudian sus hijos; la experiencia que se tiene es de poco involucramiento con el centro, por lo que su relación se limita a presentarse al mismo a solicitud del personal, particularmente ante situaciones especiales o críticas de sus hijos, además que, comúnmente contribuyen con el financiamiento que demanda el sistema; con lo cual, su responsabilidad se limita a la asistencia a convocatorias generales o a brindar ayudas económicas, por lo que se puede afirmar que en la mayoría de instituciones, los padres de familia no llegan a constituirse en un soporte para desarrollar el plan educativo.

Ante un panorama como el planteado y puesto que es innegable la necesidad de impulsar constantemente cambios e innovaciones en los centros escolares, con la finalidad de lograr superación académica, se hace necesario acabar con la rutina individualista que priva en las instituciones educativas, por lo que conviene que el administrador educativo a cargo de la institución, de acuerdo con Romero (1997), se encargue de la organización y el funcionamiento administrativo del mismo, sin dejar de lado las labores de orientación y asesoría respecto del planeamiento, organización y desarrollo de las tareas educativas y didácticas; además, se tiene la necesidad de buscar estrategias para incorporar en forma comprometida a los diferentes interlocutores, de acuerdo con las obligaciones que le corresponden, en procura de un logro óptimo de lo que se planifique en el centro educativo.

Para lograr un estado favorable, es imprescindible una gestión educativa eminentemente participativa, con énfasis en la coordinación, la asesoría y el seguimiento; procu-

rando evitar el control y el conflicto en el nivel institucional, con el fin de lograr armonía para el trabajo conjunto de parte de los responsables. Sin embargo, definir la gestión de un centro educativo requiere previamente de una clarificación curricular que oriente al respecto.

### **3. Algunos aportes para la conceptualización del currículum**

Currículum como término académico, de acuerdo con las diferentes concepciones que se tienen, está referido al proceso educativo que se va elaborando, de acuerdo con Ugalde (1997), su empleo en educación se remonta a la Edad Media, y fue concebido en forma tradicional, como materias o programa de estudio, que a partir de 1896 y por influencia de Dewey, se le identifica como las actividades del aprendizaje con todo lo que incide en el estudiante cuando aprende y que en la actualidad se basa en el concepto social que delimita, provoca y transforma la vida del individuo y de la sociedad.

Desde que se utilizó por primera vez en educación hasta la actualidad, el currículum constituye un término que hace referencia a una determinada estructuración de la educación, donde el proceso de enseñanza y aprendizaje y el contenido constituyen su objeto de estudio, significa la concreción de una política educativa.

De acuerdo con sus primeras interpretaciones, el término currículum en educación ha estado en constante elaboración, con una franca evolución desde una concepción restringida hacia una concepción amplia que incluye al proceso educativo en el contexto en que está inmerso, conformado por un conjunto de cotidianidades.

Alicia De Alba citada por Carusso y Dussel (1996), se constituye en una académica que define ampliamente currículum, incorporando en la conceptualización diversos factores culturales, políticos, educativos e históricos, tal como se ofrece en el texto siguiente:

"Currículum es la síntesis de elementos culturales (conocimientos, valores, costumbres creencias, hábitos), que conforman una propuesta político-educativa, pensada e impulsada por diversos grupos y sectores sociales, cuyos intereses son diversos y contradictorios, aunque algunos tiendan a ser dominantes o hegemónicos y otros tiendan a oponerse y resistirse a tal dominación o hegemonía. Síntesis a la cual se arriba a través de diversos mecanismos de negociación e imposición social. Propuesta conformada por aspectos estructurales-formales y procesuales-prácticos, así como por dimensiones generales y particulares que interactúan en el devenir de los currícula en las instituciones sociales educativas. Devenir curricular cuyo carácter es profundamente histórico y no mecánico y lineal. Estructura y devenir que se conforman y expresan a través de distintos niveles de significación." (p. 84).

Con una concepción de currículum como la presentada, que abarca el conjunto de factores externos e internos, se considera al alumno más allá del propio proceso de enseñanza y aprendizaje, abarcando por ende su contexto amplio; entendido así el currículum, tiene como fin concretar una determinada concepción educativa, que como lo expresan Bolaños y Molina (1990), coadyuva en atención a lo individual y lo social, además de lo cultural, de manera que con el planeamiento y ejecución del currículum, se fortalece el logro del tipo de persona y de sociedad que determine el sistema educativo, en atención con la diversidad de factores determinantes.

En el caso de la educación costarricense, los señalados aspectos, están contenidos en los fines de la Ley Fundamental de Educación, que como lo expresa Dengo (1995), es una ley de clara extracción democrática, con referencia a los temas del proceso de transformación de la sociedad, sin desatender lo humanístico, relativo a la transmisión de la cultura y el cultivo de los valores cristianos, con énfasis en la formación integral de los educandos.

Sin embargo, por lo general el sistema educativo costarricense, se concibe de una manera tradicional, donde cada institución funciona de forma que se procura cumplir con lo relativo a lo academicista que pide el sistema, más como un listado de asignaturas o materias por desarrollar y evaluar, dónde la memoria priva sobre la reflexión y la creatividad, a pesar de que por lo general el dis-

curso político va en la línea de la especulación y el razonamiento.

Frecuentemente, se deja también en un segundo plano las particularidades de cada centro educativo, tanto en lo que respecta a su contexto amplio como a las situaciones propias de sus interlocutores, en muchos casos por el agobio que represente el constante cumplimiento de obligaciones que pide el sistema, exigencias que finalmente, más que realimentar el funcionamiento del centro concretamente, muchas veces, no pasan de ser un cumplimiento de requerimientos de otras entidades, de acuerdo con la estructura organizativa centralizada existente, en el sistema educativo. Veamos a continuación como se estructura un proyecto educativo de centro en el marco de las situaciones existentes.

#### 4. El proyecto educativo de centro

En atención a la realidad del sistema educativo costarricense, que presenta situaciones deficitarias en aspectos como las siguientes:

- Dar una respuesta pertinente a los requerimientos de la población estudiantil que atiende.
- Presentar una cultura de trabajo integrado en su personal.
- Atender oportunamente el cambio que demandan los tiempos actuales.
- Concebir el currículum en forma articulada.

Aunado a esta problemática, se tiene que hoy día la educación que se brinda, se caracteriza por tener:

"una dirección pedagógica profundamente inadecuada para los objetivos ético-sociales del trabajo educativo contemporáneo. Por un lado, hemos sabido subrayar con razón la necesidad de desarrollar las capacidades individuales diferenciadas del educando. Esta orientación se ha transformado en piedra fundamental de muchas de las actuales ideologías de la educación. Pero, desde otro

punto de vista, las motivaciones del educador por el logro de este objetivo, tenidas de su propia necesidad de demostrar idoneidad para la conducción del educando al esperado éxito individual, se ha traducido para éste, en una clara incitación al logro individual estrecho, egocéntrico y exento de orientación solidaria. La preocupación del docente de la educación formal por el máximo desarrollo intelectual y profesional del educando, renuncia aquí a una preocupación paralela por el desarrollo de una personalidad éticamente orientada." (Weis, 1999, p. 126).

Circunstancias que deben conducir a nuevos planteamientos de cómo llevar a cabo la gestión en el nivel de centro educativo, para lo cual se sugiere la organización de la institución alrededor de un proyecto educativo propio, con la correspondiente programación curricular en el aula, con lo cual y de acuerdo con Ander-Egg (1996), se estaría apuntando a tareas más modestas, en comparación con los grandes planteamientos integrales de la educación, pero seguros de su realización, a lo que se agrega, que se contará con la ventaja de llevarlo a cabo oportunamente.

Proyecto que se asume como una forma organizada de trabajo pertinente al centro educativo y al contexto, el que se determina en conjunto por parte de todos los actores que involucra el sistema, que de acuerdo con Álvarez y Santos (1996), consiste en:

"una reacción al modelo de gestión mediante la improvisación, la respuesta repetitiva a las demandas inmediatas a corto plazo, así como al actuar por inercia. El proyecto implica la noción de búsqueda de sentido, de un esfuerzo por anticipado, intelectualmente a la acción. Tener un proyecto va asociado hoy día con una nueva forma de dirigir una entidad y conlleva una cierta autonomía en la gestión, lo que implica una evaluación institucional, que permita valorar resultados previstos mediante indicadores de calidad previamente pactados." (p. 11).

Conceptualización que apunta a una gestión de centro basada en planteamientos correspondientes, que se gestan a la luz de la participación conjunta de los involucrados y en atención a demandas sociales, con previa consideración de las posibilidades de la institución; con lo cual el centro educativo, podría contribuir con un aspecto primordial de atender en nuestro medio, cual es el desarro-

llo de una adecuación curricular, acorde con los requerimientos propios de la población estudiantil meta a la que se dirige el sistema, según el contexto en que se encuentra la institución educativa. Lo que es muy valioso, considerando que la ejecución del plan de estudios es la tarea primordial en la gestión y organización institucional.

Por lo tanto, un proyecto educativo de acuerdo con Álvarez y Santos (1996), se constituye en "una acción específica, que generalmente es original y nueva y que estructura metodológica y progresivamente una idea con la intención de hacerla realidad en el futuro de forma controlada y eficiente." (p.12).

Así, un proyecto educativo además de coadyuvar en desarrollar un sentido de pertenencia propio, estaría llevando a cabo los mecanismos convenientes para dar verificación y seguimiento a las situaciones que se atienden, con la ventaja de poder realizar oportunamente las medidas reguladoras correspondientes, por lo que se estaría asegurando el cumplimiento de una programación correspondiente.

Como indicadores en los que se reflejará la estrategia de accionar de un centro mediante un proyecto educativo, se tienen los siguientes, adaptados de acuerdo con Moschen (1997):

- Capacidad de la institución para interpretar su misión, ubicándola en el tiempo y espacio correspondientes.
- Capacidad para establecer criterios de calidad.
- Lograr identidad para elaborar y gestionar.

Condiciones institucionales que denotan aporte sustancial en la formación de los discentes, con respecto a las dos vías anteriormente señaladas: el plano personal y el social, en atención al desempeño que le corresponderá atender, a lo cual se refiere Weis (1999):

"preparado para su desempeño en un espacio dual: un espacio que corresponde a su instrumental actividad en el Estado regido por normas impersonales, y en cuyo marco se propende al lograr el éxito social y al dominio

sobre la naturaleza, y en otro espacio, éste ahora de creación de cultura y de los valores humanos fundamentales, en el que se busca la respuesta a los anhelos afectivos básicos de interrelación, pertenencia, sentido de la vida e identidad personal." (p. 125- 126).

Lo anterior, por cuanto el sistema debería brindar una educación que sea respuesta a las demandas del estudiante, por constituirse éstos en la razón de ser de las instituciones educativas y por tanto, atender sus expectativas en lo personal y en lo social, debe ser prioritario.

El manejo del centro mediante un proyecto educativo, además de los beneficios señalados, estaría coadyuvando con la siempre presente necesidad de "Consolidar la identidad nacional, regional y local, facilitando la plena participación de la comunidad en la gestión educativa, en procura de preservar el patrimonio histórico, natural y cultural." (Dengo, 1999, p. 188), necesidad que fue planteada como un objetivo por el Ministerio de Educación Pública, en el período de 1978-1982, lo cual es muy atinado, más aún en estos tiempos, en que las influencias externas son altamente combativas.

Y, de igual manera, se estaría favoreciendo la autonomía institucional, condición imprescindible para el logro de las metas propuestas. Al respecto se pronuncia Medina, citado por Donoso y otros (1999), de la siguiente forma:

"El reconocimiento de autonomía a las instituciones escolares, entendida como la capacidad de elaboración y realización de un proyecto educativo propio, en beneficio de los alumnos y con la participación de todos los que están involucrados en el proceso educativo, conlleva la posibilidad de que éstas dicten sus propias normas organizativas y de funcionamiento para el mejor cumplimiento de sus fines, interna y externamente eficaces, en los términos previstos en un ordenamiento superior." (p. 176).

Además, contar con un proyecto educativo, de acuerdo con Palacios (1994), conlleva ventajas de índole general para la institución, entre las cuales destacan las siguientes:

- La reducción de conflictos, lograda a través del desarrollo de la aceptación y estima entre los miembros del grupo.
  - El crecimiento a la solidaridad y responsabilidad de los miembros.
  - La mejora en la calidad de la labor efectuada.
  - La celeridad en la formulación de planes.
  - El desarrollo de una actitud de superación, autocrítica y autoanálisis.
  - La orientación a objetivos comunes.
- Condiciones que ponen en evidencia contribuciones que coadyuvan en cuanto a la calidad de la educación que se pretende brindar.
- Aparte de las citadas ventajas, a lo interno de la institución, de acuerdo con Ballenger, citado por Álvarez y Santos (1996), una gestión educativa por proyectos, particularmente beneficia a sus docentes en los siguientes aspectos personales y profesionales:
- Aumenta y actualiza las relaciones transversales.
  - Refuerza el poder de decisión de la jerarquía pero mucho más concentrado en aspectos importantes y más controlado por arbitrajes de expertos.
  - Constituye un factor de unidad integrando a los miembros de un equipo alrededor de una misión que proporciona sentido a su trabajo.
  - Incita a la optimización dando una visión de alcance de los objetivos y hace partícipes a todos de una idea de progreso.
  - Moviliza dando importancia a la acción integrada en un proceso.
  - Potencia las capacidades de la gente haciéndola actuar más por sus afinidades y por su participación que por las órdenes y obligaciones.
  - Garantiza la práctica del seguimiento de procesos y la autoregulación de responsabilidad reforzando la autonomía.
  - Contribuye a estructurar el grupo (se organiza, se prepara, se definen y
- El engrandecimiento mutuo del conocimiento de los participantes mediante los aportes en conjunto.

distribuyen tareas, se prevén las etapas de una actuación, se adapta, se toman decisiones, se negocia..." (p. 17).

Aspectos, que no deben descuidarse en el accionar de una institución de educación, puesto que, del soporte de los docentes dependerá en gran medida el éxito del proyecto propuesto.

Mediante una gestión de centro de esta naturaleza que atienda las necesidades, prioritarias de los estudiantes, podemos afirmar que la educación, estaría pasando a tener un peso muy significativo en la formación ciudadana, de manera que podría llegar a ser "<más que un fin en sí misma> <... la base para un aprendizaje y un desarrollo humano permanente sobre el cual los países pueden construir sistemáticamente nuevos niveles y nuevos tipos de educación y capacitación.>" (Tünnermann, 1998, p. 29).

Además, concebir un proyecto educativo, conlleva de acuerdo con Ander-Egg (1996), un proceso de planificación institucional, en el cual, mediante la administración del currículum se determine lo que corresponde al centro ofrecer a la población estudiantil.

Por lo que el proyecto educativo debe surgir producto de un planeamiento educativo, lo que significa, reconocer los aspectos propios de la institución que se consideran positivos, y que han permitido su desarrollo, rasgos que se deben fortalecer. De igual manera, se deben detectar las debilidades que el centro ha manifestado en su trayectoria, con el propósito de buscar los caminos e instrumentos para solventar las situaciones que afectan su buen desempeño.

La importancia de contar con un proyecto educativo propio, significa también, asegurar las bases que den coherencia al trabajo en equipo y que ofrezcan las condiciones propicias para que cada persona desarrolle su capacidad de iniciativa y creatividad, teniendo en cuenta lo común definido y aceptado por todos los que se comprometen en el desarrollo del mismo, por lo que la planificación en la consecución de un proyecto

educativo, necesariamente debe ser concebida mediante un proceso ampliamente participativo, con el concurso de todas las personas involucradas en el centro educativo, con el fin de lograr un accionar conjunto de todos los actores intervinientes.

El planeamiento, en atención con los autores citados, se constituye también en un instrumento de gran importancia en un centro educativo, en razón de que se puedan promover en su interior cambios y acciones innovadoras que se planteen en forma ordenada y sistemática, con lo que se formaliza el accionar de los integrantes de la institución, alrededor de un eje educativo novedoso y con carácter propio.

Un tipo de gestión de centro de este tipo, presupone un liderazgo característico de parte de la persona que asume el papel de director o directora, que propicie la innovación, la creatividad y por ende el desarrollo personal y profesional, con lo cual se estaría aportando grandemente en cuanto a una mayor autonomía institucional y a un "mayor protagonismo de parte de los docentes, que se ha de expresar en la participación de los mismos, tanto en la elaboración del proyecto educativo propiamente, como del proyecto curricular de centro." (Ander-Egg, 1996, p. 28), y con lo cual, el administrador educativo se estaría asegurando, contar con la suficiente motivación y compromiso de parte de los encargados de llevarlo a la práctica, los profesores, como medida indispensable para el logro del proyecto que se determine, como se apuntó anteriormente.

## **5. Proceso de planificación de un proyecto educativo**

El cambio y la innovación educativa que se promuevan y gesten, requieren de una adecuada planificación institucional, que permita caracterizar el proyecto educativo de centro, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones, proyecto que debe basarse en fundamentos sólidos, para lograr identidad

duradera y consistente, aspectos que se detallan a continuación.

### 5.1 La misión institucional

La planeación institucional se constituye en "la definición propia del ser y del quehacer." (Pallán, 1999, p. 74), por lo cual es preciso que los actores en el centro educativo tengan claridad acerca de la misión de la institución y de las acciones que conlleva su cumplimiento.

Para administrar, organizar y conducir un proyecto educativo, en atención a las necesidades, expectativas e intereses de sus destinatarios, el centro educativo debe conciliar por un lado, lo que la institución quiere hacer, y por otro lado, lo que la comunidad desea recibir de su parte. Esto implica definir el quehacer del centro educativo o misión que englobe su cometido social.

La misión consiste en algo propio, específico, original y único, que corresponde a una institución concreta, ofrecer a la ciudadanía. La misión se refiere a la razón de ser de la institución, lo que justifica su existencia o la singularidad del proyecto educativo de un determinado centro educativo (Moschen, 1997).

Al concebir la misión institucional, se debe tener como base dos elementos, que de acuerdo con el citado autor, son los planteamientos filosóficos de la educación, la pedagogía y las teorías del aprendizaje, así como el entorno social, para determinar las necesidades, expectativas, valoraciones e intereses de la sociedad. (Moschen, 1997).

En relación con la concreción de la misión, el centro educativo debe plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere hacer? y ¿Cómo lograrlo?, o sea, tener una visión clara de lo que se quiere hacer desde la institución, con un proceder propio. Para lo cual es muy pertinente realizar un proceso de planificación, para definir el proyecto educativo que constituya el quehacer institucional, y las posibilidades para tal efecto.

Lo anterior, lo refuerza Ruiz (1996), al considerar que la razón de existir de los centros educativos, es brindar un servicio a los alumnos, por lo que es necesario realizar un diagnóstico de la población estudiantil que se atiende y de la comunidad en que está ubicado el centro educativo, así como de la sociedad en general, para tener un panorama amplio, acerca de adónde quiere, puede y necesita dirigirse el accionar del centro educativo.

Contar con una misión bien definida, en la cual se basa el funcionamiento del centro educativo, es muy pertinente, en el tanto que, en el seno de los integrantes del centro se deberá pensar acerca de su quehacer, de manera significativa; atendiendo por parte de la institución, el historial, la trayectoria, la situación presente y las posibilidades futuras, todo dentro del complejo contexto social en que la misma está inmersa, que de acuerdo con Pallán (1999), consiste en un estudio de su actividad propia, en procura de respuestas racionales, en atención con las funciones que le competen y sin alterar los principios que debe atender.

Para lograr una enunciación adecuada de la misión habría que tener en cuenta determinados considerandos, que de acuerdo con R. Cope, citado por Presses de L'Université du Québec (1988), corresponden los siguientes:

- Un sentido del pasado y de la herencia.
- Una formulación del propósito fundamental.
- Una declaración específica sobre la enseñanza.
- Una declaración sobre la filosofía de la educación.
- Una decisión para dar un servicio.
- Una disposición sobre el tipo de gestión y de dirección.

Las citadas condiciones resultan muy importantes para lograr concretizar una misión de centro educativo que sea pertinente y realizable, en atención a las posibilidades institucionales y necesidades de parte de la

comunidad demandante del servicio educativo o sea, en consideración con las necesidades e intereses concretos de una determinada comunidad educativa.

Como condiciones imprescindibles para la obtención de la misión de un centro educativo en el nivel de primaria y secundaria en nuestro medio, debería iniciarse con una revisión de documentos educativos generales, orientadores y obligatorios entre los que destacan la política vigente y la Ley Fundamental de Educación, también es necesario clarificar acerca de los recursos que se tienen y sobre todo, señalar las fortalezas propias de la institución, que al respecto pueden coadyuvar a un buen logro del centro educativo, y detectar las debilidades, con la finalidad de solventarlas en la medida de las posibilidades. Asimismo deberán determinarse las posibilidades del centro en el contexto, por lo que es imprescindible conocer lo que espera la comunidad de la institución, circunstancias que conviene asumir como oportunidades, para el desarrollo de la institución educativa.

Con los anteriores considerandos, se estaría respondiendo al concepto de currículo amplio que conviene asumir, en el que se toma en consideración la diversidad de cotidianidades en que están inmersos los estudiantes y sus familias, los docentes y los administrativos, como se ha indicado. De manera que la misión del centro educativo se constituya en el eje conductor del accionar de la institución, como resultado de un análisis real de las posibilidades y limitaciones del centro educativo y de las demandas requeridas por los estudiantes.

## 5.2 La organización

Una vez concebido claramente lo que la institución quiere, puede hacer y debe hacer, es necesario abocarse a la organización de las actividades y a señalar los encargados. Es en este punto, donde el administrador del centro, debe lograr comprometer a todo el personal en su desarrollo, a los docentes co-

mo responsables directos de la ejecución de las actividades curriculares y al personal administrativo, en el apoyo directo de las labores académicas, puesto que se requiere que todos los que laboran en la institución, se identifiquen como personal de gran soporte al proceso educativo propiamente. Asimismo se debe entusiasmar e involucrar activamente a los estudiantes, como actores fundamentales en el proceso educativo, hacia el cual van dirigidas todas las acciones de la institución, y a los padres de familia, como responsables de los estudiantes del centro educativo e interesados directos del servicio que se brinda.

Para la organización de las actividades por realizar, es importante tomar en cuenta las potencialidades del personal, por lo que se debe depositar confianza en su desempeño y capacitarlo, para que pueda contar con las herramientas apropiadas en las labores que asumirán.

También, es importante que el centro actúe con flexibilidad en cuanto a los ajustes y situaciones que se presenten y, finalmente, es muy oportuno, conformar equipos de trabajo en lugar de distribuir los puestos en forma individual. Los equipos de trabajo integrados de acuerdo con Robbins (1994), deben ser muy autónomos y conviene que funcionen en atención a un número de actividades, donde es el grupo el que decide propiamente los otorgamientos para cada integrante, con rotación del puesto de coordinador, quién se constituye en el responsable de los eventos que se asuman.

Este tipo de organización, garantiza equidad en el personal y se constituye en una manera democrática de distribuir las actividades por realizar, considera las capacidades del personal y da oportunidad de desarrollo y especialización en campos específicos, de acuerdo con la preparación académica e intereses de los miembros de la institución, con lo cual se favorece o posibilita un ambiente de trabajo agradable, además de contribuir con la conformación de una estructura institucional de manera horizontal, que beneficia el clima laboral, al aportar en

cuanto a las relaciones interpersonales de forma más equitativa, lo cual redundará en el desempeño de las labores académicas y técnicas correspondientes, por parte de cada responsable.

Además, se favorece la consecución de autonomía por parte de los integrantes del centro educativo, al brindar libertad, independencia y discrecionalidad a los grupos para llevar a cabo el trabajo correspondiente.

La designación de coordinadores de los eventos, es importante en este tipo de funcionamiento de centro educativo, se constituye en un engranaje importante para poder realizar acciones de supervisión y retroalimentación, que siempre son necesarias en todo evento, en procura de su mejoramiento; con lo cual se logra dar seguimiento continuo, con el propósito de asegurarse que la institución marche como un todo, según lo previsto, al realizar oportunamente las enmiendas necesarias, así como prevenir los acontecimientos no deseables.

La distribución de funciones, contribuye también con el desarrollo de recompensas en el plano individual como grupal, al responsabilizar a los individuos y a los grupos en las tareas asignadas, por lo que se tendrá la oportunidad de destacarse en ambos niveles, asegurándose con ello, de una incorporación efectiva de todo el personal que conforma el centro educativo.

El compromiso del centro educativo expresado explícitamente en la misión está determinado por lo que la institución, de acuerdo a sus posibilidades, decide ofrecer a la comunidad local, en atención con sus necesidades. Compromiso que implica tomar muchas previsiones y realizar otro tanto de gestiones, para lograr su ejecución con éxito.

A manera de ejemplo y adaptado de Moschen, se presenta la siguiente situación ilustrando lo enunciado, destacando las estrategias que se asuman en su implementación:

Una determinada Escuela asume atender las necesidades de los niños de la calle, por lo cual su misión es garantizar un ámbito educativo específico en tal sentido. En es-

te caso, el centro educativo, tendrá que realizar ajustes importantes:

- En relación con la infraestructura, deberá abocarse a una organización de los espacios físicos, acorde con las demandas de la población estudiantil que se atiende, lo cual podrá hacerse adecuando la planta física a las nuevas demandas, o por el contrario puede ser que requiera de nuevas instalaciones, lo que puede significar grandes gastos financieros para el centro.
- En cuanto a los recursos humanos, habrá que tomar en cuenta, que para la atención de esa población específica, se requiere de un docente con un perfil profesional explícitamente definido; por lo que se tendrá que brindar capacitación al cuerpo docente, o efectuar cambios en la planilla de estos.
- Respecto de la estructura organizativa de la institución, se deberá adecuar, con el fin de atender las circunstancias que conlleva la población estudiantil que se asume en el centro. En este tipo de alumnos, muy posiblemente los padres de familia estarán ausentes y los alumnos se caractericen por una mayor autonomía en relación con los estudiantes de otros centros educativos. Lo que implicaría posiblemente, la necesidad de crear espacios de participación, donde las decisiones sean determinadas en consenso y acordadas con los alumnos.

Las estrategias deben abarcar todos los planos de la vida institucional, a saber:

- Área curricular
  - Perfil del egresado.
  - Orientación de los planes de estudios.
  - Criterios metodológicos y evaluativos generales y por niveles de escolaridad.
  - Otros.

- Área de dirección
  - Criterios de organización y de gestión.
  - Enfoque de comunicación y de motivación.
  - Mecanismos de participación orgánica por parte de la comunidad educativa.
  - Otros.
- Área de infraestructura y equipamiento
  - Criterios de funcionalidad.
  - Prioridades para el equipamiento.
  - Otros
- Área de recursos humanos
  - Perfil de los recursos humanos.
  - Capacitaciones.
  - Otros.
- Área de innovación
  - Mecanismos para incorporar la innovación en el proceso de gestión.
  - Otros.
- Área de financiamiento
  - Asuntos presupuestarios.
  - Otros.

Con el citado ejemplo y con las consideraciones indispensables por atender en un centro educativo, se tiene que, para concretar la

misión de éste, la organización se constituye en un elemento básico, donde las estrategias que se instauren se constituyen en las formas operativas que permiten el logro de la misma.

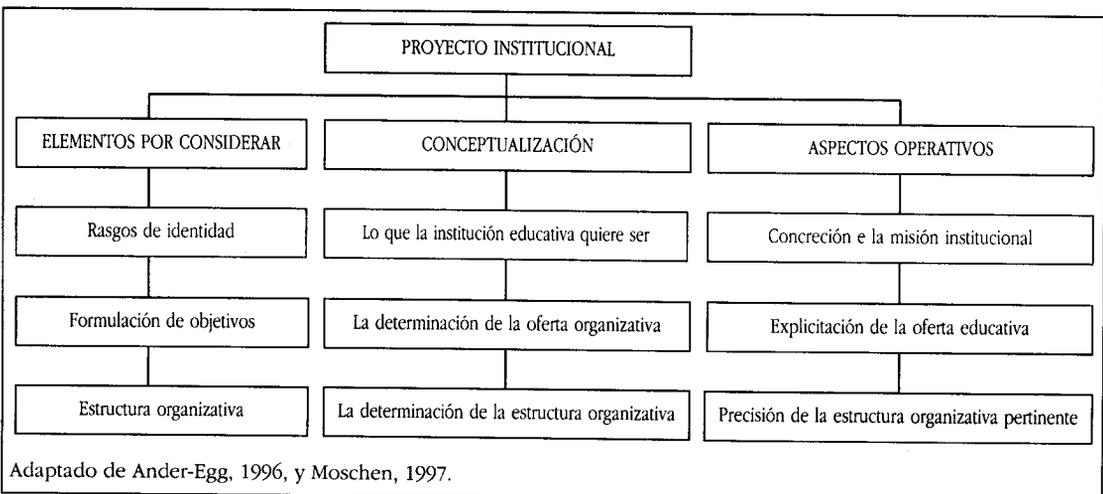
### 5.3 El seguimiento

El seguimiento es una etapa importante para garantizar los logros institucionales, conviene hacerlo mediante un plan de asesoría y supervisión, en el que puedan participar los diversos equipos de trabajo, que confluyen en el quehacer del centro educativo.

Lo anterior por cuanto, la asesoría y la supervisión tienen como propósito la mejora del programa, en el tanto que ofrezca alternativas, se oriente el desarrollo de las tareas, se alimente continuamente al sistema y se aumente el interés del grupo por las funciones que realiza.

Se pueden estimular mediante el seguimiento, las revisiones continuas, mediante procesos de autoevaluación, que permitan conocer por parte de los mismos involucrados, como reforzar las acciones efectuadas, así como tener visión para adelantarse a los acontecimientos no deseables que pueden atrasar o impedir el desarrollo de lo estipulado.

A continuación se ofrece un esquema de la concepción de un proyecto institucional, que resume los planteamientos anteriores.



Adaptado de Ander-Egg, 1996, y Moschen, 1997.

## 6. Condiciones para una gestión educativa mediante un proyecto institucional

Para lograr la gestión de un centro educativo mediante un proyecto educativo, es indispensable el involucramiento de todo el personal de la institución, ya que su logro depende del compromiso asumido por todos y cada uno de los que conforman el centro; por lo cual, como característica primordial que debe poseer la institución está la participación con la responsabilidad del caso de cada uno de sus integrantes.

La necesidad de participación de los diferentes actores es incuestionable, pues las organizaciones están conformadas por personas que juzgan las situaciones y finalmente toman las decisiones (Robbins, 1994).

Al respecto Según Evans y Russel, citados por Palacios (1994), se puede interpretar como una participación completa del personal en una institución, en el tanto que las propias personas que toman las decisiones, son las mismas que las ejecutan. Por lo que se debe dar relevancia a que sean los interlocutores quienes hagan los planteamientos y concreten las propuestas, a fin de asegurar posteriormente su logro.

Para que el proyecto educativo, sea una realidad, se hace necesario contar con una auténtica participación de todos los integrantes del centro educativo, lo que se logra mediante el compromiso de los diferentes actores que lo conforman y una organización tal que lo posibilite; según Palacios (1994), podemos decir que se logra compromiso institucional cuando:

- El grupo está formado por individuos que tienen intereses comunes, lo que supone la mediación de los miembros en su propia composición.
- Que tales personas tengan disposición a lograr en conjunto ciertos objetivos.
- Que la adquisición de tales objetivos se integre en un proyecto común.
- Que las personas comprometidas en el proyecto común, asuman una actitud

de cultura participativa en el marco de la tolerancia y pluralismo ideológico.

- Que se realice una distribución de tareas para el logro de los objetivos con sus responsables.
- Que las decisiones se lleven a cabo mediante la participación de todos los miembros.
- Que se fortalezca la solidaridad y responsabilidad de los participantes mediante el empleo de estímulos variados como mecanismo de superación.

Para lo cual, la institución educativa requiere de un liderazgo por parte de la persona que ejerce las funciones de directora o director, en el tanto que la asunción de su responsabilidad institucional sea más de coordinación que de jefe, "preocupado por la consulta, más que por la cogestión, poniendo de relieve la consecución de los objetivos, en los que todo el mundo participa y con los que todos se comprometen." (Álvarez y Santos, 1996, p. 17).

Comprometer a los integrantes del centro educativo es el verdadero reto del administrador educativo como responsable de la institución; su papel es lograr que las personas a su cargo, se apropien de la misión institucional, con el fin de cumplirla; para ello es necesario que cada una de las personas que conforman el centro, tenga claridad sobre sus funciones y logre adjudicarse las obligaciones que le corresponden, de manera que se llegue a asumir tal grado de responsabilidad en el puesto, que muy posiblemente el centro educativo pueda cumplir con amplitud su cometido social o individual, con la población estudiantil que atiende.

## 7. Consideraciones finales

En el marco de una realidad del sistema educativo costarricense, que se gesta con una serie de debilidades y, conscientes de la necesidad de ofrecer alternativas ante las demandas actuales y, en procura del mejoramiento de la

calidad de vida de la ciudadanía costarricense, es que se propone un tipo de gestión a nivel de centro, alrededor de un proyecto educativo y curricular propio para cada institución, de acuerdo con las características de los centros y la correspondiente programación en el aula. Modalidad que favorece la descentralización del sistema educativo y la autonomía institucional, con la consecuente ventaja de realizar la gestión en forma más atinente a las necesidades reales de la población estudiantil, de manera que se pueda contribuir con el mejoramiento del sistema educativo nacional.

Mediante un proyecto educativo propio, la institución organiza su actividad, participando a todos los protagonistas del hecho educativo; se abre al entorno circundante; adapta sus enseñanzas a las características sociales y culturales del lugar, por lo que puede llegar a ofrecer una oferta educativa más acorde con los requerimientos individuales y sociales; con lo que se estaría respondiendo a la sociedad, de acuerdo con las exigencias propias del lugar, donde esté inmersa la institución y en concordancia con sus tradiciones y valores, sin dejar de lado a la persona propiamente.

Bajo esta perspectiva de acción, la conducción del centro, por parte del director o directora, deberá darse de acuerdo con lineamientos participativos; actuando como un profesional que impulsa la coordinación de los eventos que se determinen, proporcionando la orientación necesaria que coadyuve en el desarrollo de las actividades programadas, que van haciendo realidad el proyecto propio, concebido con sello característico para la institución.

Con lo planteado, se pensaría que el sistema educativo, estaría contribuyendo en dejar hijos con un cierto norte a futuro y con un espíritu tal de solidaridad, en procura de un mundo mejor para todos.

## Referencias bibliográficas

Álvarez Manuel y Santos Monserrat. *Dirección de Centros Docentes Gestión por*

*Proyectos*. Editorial Escuela Española, Madrid, España, 1996.

Ander-Egg Ezequiel. *La Planificación Educativa*. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, Argentina, 1996.

Bolaños Guillermo y Molina Zaida. *Introducción al Currículo*. EUNED, San José, Costa Rica, 1990.

Carusso Marcelo y Dussel Inés. *De Sarmiento a los Simpsons. Cinco conceptos para Pensar la Educación Contemporánea*. Kapelusz Editora S.A., Buenos Aires, Argentina, 1996.

Dengo María Eugenia. *Educación Costarricense*. EUNED, San José, Costa Rica, 1995.

Donoso Sebastián y otros. *Políticas y Estrategias para la Educación Regional y Local. El caso del Maule*. Editorial Universidad de Talca, Chile, 1996.

Gairín Joaquín. *La Organización Escolar: Contexto para un proyecto de Calidad Educativa. En Memoria Primer Congreso Internacional de Administradores Educativos Paulo Freire, 1997. Escuela de Administración Educativa: 248-318*. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1999.

Hargreaves Andy. *Profesorado, Cultura y Postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Ediciones Morata, S. L., Madrid, España, 1994.

López Olimpia. *Discurso inaugural. En Memoria Primer Congreso Internacional de Administradores Educativos Paulo Freire, 1997. Escuela de Administración Educativa: 17-20*. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1999.

- Moschen Juan Carlos. *La Escuela con Proyecto Propio*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1997.
- Palacios Samuel G. *Participación en la Gestión Educativa*. Santillana, Madrid, España, 1994.
- Pallán Carlos. *Universidad: Gobernabilidad y Planeación*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México, 1999.
- Peñate Luzardo y Santiago Hemel. *Administración de Instituciones Educativas, desde la Perspectiva del P.E.I.* Cooperativa Editorial Magisterio, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1995.
- Presses de Université du Québec. *La Planificación Estratégica en la Universidad*. 2ª Edición, Universidad de Québec, Canadá, 1988.
- Proyecto Estado de la Región. *El Informe Estado de la Región en Desarrollo Sostenible*. EDITORAMA S.A., San José, Costa Rica, 1999.
- Romero Francisco. *La Cultura Organizativa y la Gestión Administrativa en los Centros Educativos*. En *Revista Educación*. 21(1): 69-75. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1997.
- Robbins Stephen P. *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1994.
- Ruiz José María. *Cómo hacer una Evaluación de Centros Educativos*. Naecea, S.A., Madrid, España, 1996.
- Tünnermann, Carlos. *La Transformación de la Educación Superior: Retos y perspectivas*. EUNA, Heredia, Costa Rica, 1998.
- Ugalde Jesús. *Administración del Currículo*. EUNED, San José, Costa Rica, 1997.
- UNESCO. *Informe Mundial sobre la Educación*. Informe a la UNESCO. París, Francia, 1998.
- Weis, Raúl. *Hacia una Cultura Alternativa de la Institución Educativa En Memoria Primer Congreso Internacional de Administradores Educativos Paulo Freire, 1997*. *Escuela de Administración Educativa*: 121-132. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1999.