

## ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO DEL CURRÍCULUM EN EL NIVEL INSTITUCIONAL.

Carlos Luis Rojas Fornas.

El presente trabajo constituye un ensayo elaborado con el propósito de presentarlo a los Administradores de la educación. El tema que se aborda es el de la administración para el desarrollo del currículum en el nivel institucional, o sea, en los centros educativos.

Se pretende identificar diferentes aspectos que deben ser considerados por el administrador del nivel institucional para el desarrollo del currículum, así como proponer esquemas teóricos que le permitan conformar un marco de referencia, para que lleve a cabo en forma eficaz su labor.

Es un intento, no acabado, de organizar una serie de ideas, inquietudes, experiencias, conocimientos, investigaciones, material de discusión, que en el ejercicio del puesto como Director de Centro Educativo y como Profesor de la carrera de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, he ido acumulando con el paso de los años. Deseo que al someterlos a análisis se puedan depurar y enriquecer a través de la experiencia y conocimiento de otros colegas.

### EL CURRÍCULUM: ALGUNAS REFERENCIAS

En la actualidad es corriente hablar de currículum; sin embargo, cuando un grupo de educadores intercambia ideas al respecto, por lo general se da una situación difícil, ya que al referirnos al término mismo y a todo lo que con él se relaciona, estamos hablando de cosas diferentes. De tal manera que algunos educadores le dan dimensiones muy amplias, otros, muy estrechas; por lo tanto, el conjunto de relaciones del término varía de acuerdo con la definición que se le haya dado (5:1).

Con el objeto de conformar un marco de referencia, se plantean las siguientes consideraciones para llegar a una definición.

1. El currículum tiene un carácter dinámico, es cambiante y debe ajustarse a diferentes condiciones.

2. Se establece una relación directa entre el currículum y el concepto de educación que se tenga; a su vez, en línea directa con el enfoque que se le dé a la función de la escuela en la sociedad.

Según Hilda Taba, en relación con la función de la escuela en la sociedad, hay tres aspectos básicos (6:9-10).

- a) Transmisión de conocimientos (Contenido)
- b) Desarrollo del individuo (Individuo)
- c) Transformación de la sociedad (Sociedad)

Estos se reconocen como integrantes de una misma y única función; sin embargo, lo que ha variado es el énfasis que se le ha dado a uno o a otro, estableciendo una relación de dependencia de los otros dos aspectos. Esto ha provocado la construcción de todo tipo de concepciones educativas.

3. El currículum ha sido definido por diferentes personas, obedeciendo a una concepción o visión educativa específica.

El concepto de currículum ha girado en torno a los siguientes aspectos:

- a) centrado, en el contenido;
- b) en relación con la sociedad;
- c) centrado en el individuo y en el proceso de aprendizaje;
- d) centrado en la escuela y en el proceso de enseñanza;
- e) como conjunto de elementos utilizados por la escuela;
- f) como documento escrito.

4. El propósito básico del currículum es servir de medio para alcanzar los objetivos que el sistema y la institución educativa se proponen lograr. Los objetivos deben expresar las razones de ser del sistema y de un centro educativo, así como sus aspiraciones, proyectar sus

expectativas y definir los productos que se propone lograr. El currículum es la vez reflejo e instrumento de la sociedad a la cual sirve.

5. Al hablar de currículum delimitamos todo aquello de lo cual la escuela se hace responsable; nos limitamos a aceptar responsabilidad únicamente de aquello que sucede bajo la dirección y guía de la escuela. El currículum:

- a) está a cargo de la escuela;
- b) esta organiza ciertas experiencias para proporcionarlas a los sujetos sometidos a su influencia
- c) estas experiencias son escogidas y organizadas con base en ciertos fines y propósitos.

Considerando los aspectos reseñados anteriormente, el concepto de currículum que orienta la postulación de este trabajo, se enuncia en los siguientes términos:

"Es el conjunto de elementos utilizados por la escuela, que ejercen, en mayor o menor grado, influencia sobre el educando en el proceso de transmitirle conocimientos, desarrollarlo como individuo y convertirlo en un agente eficaz de transformación de la sociedad".

Procuramos una concepción más operacional de lo que es currículum, hablando ya no solo de un aspecto como puede ser la enseñanza, el aprendizaje, las experiencias, sino de un conjunto de elementos relacionados para alcanzar los fines de la educación. En este conjunto se ven involucrados aspectos tales como: planes, programas, actividades, material didáctico, espacios educativos, mobiliario escolar, ambiente, relaciones profesor-alumno, horario, disciplina, servicios, otros.

#### ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO DEL CURRÍCULO

En nuestro medio es ya frecuente escuchar a administradores y educadores referirse al término de administración curricular, el cual es de uso relativamente nuevo.

Diferentes autores se refieren a conceptos tales como administración curricular, mejoramiento curricular, administración para el desarrollo del currículum, dándoles a cada uno de ellos una connotación particular; sin embargo, se pueden observar ciertos hilos en común y esencialmente en el fin por conseguir.

Se citan a continuación algunas referencias de los términos, con el objeto de aclarar su significado.

Villalobos Solé se refiere a la administración curricular en los siguientes términos: "conjunto integrado de las funciones del proceso administrativo que darán soporte y ayuda a la consecución óptima del currículum" (7:3).

Ronald Doll, al referirse al mejoramiento del currículum, lo hace diciendo: "no solo se refiere al perfeccionamiento de estructuras y documentos, sino que comprende también el estímulo para el crecimiento y el aprendizaje, y una alteración de las percepciones y los valores de todos los individuos vinculados con dicho currículum" (1:165).

Nicholls dice del desarrollo del currículum: "consiste en la planificación de las oportunidades de aprendizaje destinadas a producir ciertos cambios en los alumnos y la apreciación del grado en que tales cambios han tenido lugar" (2:1).

El administrador de la educación del nivel institucional no diseña el currículum, pero sí debe trabajar en función de su mejoramiento y desarrollo, para lo cual tiene la importante tarea de crear las condiciones óptimas para que el proceso educativo se realice de una manera eficaz. Debe comprender que su labor gira alrededor del currículum y que cada uno de los planes y acciones que se realicen en el centro educativo, en cualquiera de las áreas de la administración educativa: administración de personal, relación escuela-comunidad, administración de recursos financieros o de espacios educativos y mobiliario y equipo, deben tener como objetivo central el administrar para lograr el desarrollo del currículum.

Administración para el desarrollo del currículum se define como "el conjunto de actividades que el administrador, considerando esencialmente: objetivos del sistema social y educativo, sus papeles como administrador, las funciones del proceso administrativo y las áreas de la administración educativa, gesta o realiza para facilitar no solo la planificación, la puesta en marcha y la evaluación del programa de educación, sino para producir cambios en la percepción y valores de todos los individuos vinculados con dicho currículum".

#### CURRÍCULO Y NIVELES DE LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

La administración de la educación presenta tres niveles: central, intermedio o regional e institucional.

Para los dos primeros se presenta, sin pretender ser exhaustivos, algunas funciones que se sugiere llevar a cabo, con respecto a la administración para el desarrollo del currículum. El tercero se desarrolla posteriormente.

#### Central

Conocer las demandas que la sociedad plantea al sistema educativo.

Elaborar la teoría de la educación y del currículum propia de la sociedad.

Formular fines, objetivos, políticas, alternativas educativas y otros, para la toma de decisiones.

Calcular y obtener los recursos necesarios (humanos, financieros, físicos, estructurales).

Elaborar la teoría de la administración que permita que actúe de soporte del desarrollo curricular.

Planificar para la puesta en marcha de acciones tendientes al desarrollo del currículum.

Formular la normatividad orientadora del sistema educativo.

#### Intermedia o Regional

Diseñar los programas (objetivos, contenidos, actividades de aprendizaje, evaluación).

Seleccionar y preparar medios (recursos de instrucción, actividades, etc.) de acuerdo con las políticas nacionales.

Asesorar y supervisar al personal ejecutor del proceso educativo.

Asignar los recursos de acuerdo con necesidades y disponibilidad existente.

Controlar la puesta en práctica de las acciones tendientes al desarrollo del currículum.

Programar, experimentar y difundir experiencias educativas.

#### EL ADMINISTRADOR INSTITUCIONAL Y EL CURRÍCULUM

El administrador del nivel institucional, como responsable de un centro educativo, debe tener clara cuál es la función esencial de éste, para orientar su labor y lograr que esta se realice.

En nuestro criterio, esta función, independiente del nivel a que pertenezca, sea éste de educación formal o no formal, es la de contribuir a formar el ser y la sociedad que se han definido,

procurando el logro de los fines, propósitos y metas que se le han establecido al sistema educativo. La escuela debe ser la contribuyente, por excelencia, en la formación de las generaciones del mañana de una sociedad.

Conociendo la función esencial del centro educativo, el administrador debe orientar sus mejores esfuerzos, para que cada una de sus acciones o las que genere, se vean orientadas al cumplimiento de tal función. El administrador no debe caer en la trampa de la actividad, perdiendo el horizonte hacia el cual dirige. Es frecuente en nuestro ambiente que se convierta el medio en un fin, transformando el accionar de administradores en un rutinario hacer sin tener claro para qué hacemos.

De lo apuntado en los párrafos anteriores, puede desprenderse que la labor principal, el eje central, de la administración de un centro educativo, gira en la administración para el desarrollo del currículum. Todos y cada uno de los elementos presentes en el centro educativo deben ser orientados a contribuir a ese desarrollo; el administrador del nivel institucional es esencialmente un administrador para el desarrollo del currículum.

Los administradores que emprenden el desarrollo del currículum no deben esperar que se produzcan grandes cambios en un período de pocos meses; al contrario, deben tener presente que los progresos de significación perdurable llevan tiempo, pero que éste se puede disminuir si se tiene claro qué es lo que debe hacer y cómo. Para ello se plantean los siguientes aspectos:

contexto del administrador de la educación;  
papeles que debe jugar el administrador institucional;

funciones administrativas que debe considerar;  
aspectos relacionados con el currículum que deben ser considerados por el administrador institucional;

algunos requisitos que se deben tener presentes en la labor del desarrollo del currículum;  
responsabilidades del director de centro educativo, con respecto a la administración para el desarrollo del currículum.

#### Contexto del administrador de la educación

El administrador de la educación debe ubicarse con respecto al contexto que le rodea, estudiándolo para conocerlo, procurando atamir una

actitud reflexiva y crítica ante el mismo, para provocar el desarrollo de la sociedad y el individuo al cual sirve la escuela.

El contexto que se propone el administrador de la educación está constituido por:

1. Sistema social, económico, político, cultural internacional.
2. Sistema social, económico, político, cultural de la comunidad.
3. La administración pública como conjunto de sistemas.
4. Sector educación nacional como organización.
5. Centro educativo como sistema.

En el documento "Algunas nociones de Administración Educativa" (3:1-14) se desarrolla cada uno de éstos.

#### Papeles del administrador institucional

Por medio de diversas consultas a especialistas, directores de centro educativo, legislación vigente en nuestro sistema y material escrito, se llegó a proponer en el documento "Perfil Profesional Ideal a considerar en la Formación del Administrador de la Educación" (4: 5-12), un conjunto integrado de doce papeles que se considera debe jugar el administrador de la educación del nivel institucional. Se entendió por papel "el patrón de comportamiento compartido por un grupo" (4:5).

Ante el contexto en que se desenvuelve el administrador de la educación, éste debe jugar los siguientes papeles:

1. Profesional
2. Teórico
3. Líder social y agente de cambio
4. Gestor y administrador
5. Investigador
6. Planificador
7. Organizador
8. Director
9. Coordinador
10. Asesor – Supervisor
11. Contralor – Evaluador
12. Retroalimentador

En el documento citado se desglosan una serie de funciones y tareas que definen cada papel.

#### Funciones administrativas

En el ejercicio de la dirección de un Centro Educativo, el administrador de la educación utiliza como medios para administrar, las funciones fundamentales de: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En el desarrollo del currículum debe también considerarlas para el logro de los objetivos propuestos. Las funciones de planificar y organizar se analizan en una sección posterior.

Considerando que el Director de Centro Educativo básicamente es un administrador para el desarrollo del currículum, cada una de sus acciones, en cualquiera de las áreas de su ámbito, debe estar orientada a propiciar actuaciones dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados por el sistema.

En cuanto a la función de Dirección, las actividades fundamentales que debe realizar son:

- Ejercicio del liderazgo. Debe ser capaz de unir a su personal, alumnos, comunidad, para el logro de los objetivos que al respecto se establezcan.
- Manejar las relaciones humanas y públicas. Debe promover la efectividad de las relaciones interpersonales; conocer a su personal, a los estudiantes y a sus padres.
- Motivar. Debe motivar a las personas a actuar; estimular el esfuerzo creador; establecer políticas de incentivos a los miembros a su cargo. Persuadir e inspirar a las personas a tomar la acción deseada.
- Tomar decisiones. Reúne distintos puntos de vista y los traduce eficazmente en planes de acción.
- Comunicar. Es necesario para el óptimo desarrollo del currículum, que el administrador mantenga frecuente comunicación con su personal y con los diferentes participantes del sistema educativo; promueva una comunicación permanente entre diferentes órganos y miembros del personal y la comunidad; estimule la expresión y el intercambio de ideas; utilice un adecuado sistema de comunicación e información así como mecanismos para ello.

El Director es la máxima autoridad y el responsable de la administración de un plantel educativo. Trabaja con personas, ideas, cosas, las cuales debe orientar hacia el logro de las metas señaladas, para lo cual es necesario que coordine:

- equipos de trabajo interdisciplinario que procuren el desarrollo del centro educativo, de la comunidad y de la sociedad;
- esfuerzos varios e interrelacionados de diferentes especialistas;
- todas las labores del centro educativo;
- sus labores con las del resto del personal y de la comunidad.

Para verificar el progreso hacia los objetivos fijados según el plan establecido para el desarrollo del currículum en un centro educativo, es necesaria la función administrativa del control. En su aplicación, debemos considerar las siguientes actividades:

- Seleccionar los criterios de control y evaluación y en qué áreas o aspectos deben aplicarse.
- Medir los resultados obtenidos.
- Comparar los resultados con las normas establecidas y determinar si existen o no variaciones por considerar.
- Analizar las variaciones encontradas para determinar sus causas.
- Corregir las desviaciones encontradas.

#### Aspectos relacionados con el currículum.

El administrador del nivel institucional debe poseer una idea clara de los elementos que se relacionan con el currículum, con el objeto de que los considere para el planeamiento, desarrollo y evaluación de éste. A continuación se ofrece un listado, sin ningún ordenamiento en particular, de dichos elementos.

#### Fuentes que influyen en la determinación del currículum

Sociedad  
Individuo  
Conocimientos

#### Fundamentos del currículum

Históricos: tradiciones  
Filosóficos: valores  
Sociológicos: culturales  
Psicológicos: motivaciones, teorías del aprendizaje  
Posición epistemológica

#### Estructura del currículum

Objetivos  
Contenidos  
Actividades  
Evaluación

#### Contexto en que se desenvuelve el currículum

Realidad nacional e internacional: social, económica, política, cultural, religiosa, moral.  
Realidad de la comunidad  
Centro educativo

#### Problemática del currículum a nivel nacional e institucional.

#### Factores que influyen en la calidad de la educación

Técnicos:  
planes de trabajo  
programas  
materiales didácticos

Humanos:  
aptitudes  
grado de coordinación entre personas  
disponibilidad  
responsabilidad  
grado de compromiso  
actitudes  
mística  
relaciones humanas

#### Componentes reguladores del currículum

Constitución Política  
Leyes  
Reglamentos  
Políticas educativas  
Decretos  
Planes de estudio  
Programas  
Disposiciones  
Convenios

#### Componente evaluador del currículum

Toma de decisiones  
Seguimiento  
Retroalimentación  
Determinación de logros alcanzados

#### Recursos (institucionales, comunales)

Humanos: personal, alumnos, padres de familia, otros.  
Financieros

Físicos: espacios educativos, equipos y materiales  
Estructurales

Relaciones:  
dirección-personal; personal-personal; personal-alumnos; institución-comunidad; institución-órganos superiores del sistema; institución-exalumnos, otros.

Asesoría y Supervisión

Matrícula. Distribución de alumnos por sección

Horario y calendario escolar

Rendimiento académico  
Aspectos cuantitativos  
Aspectos cualitativos  
Causas  
Deserción  
Promoción  
Asistencia y puntualidad

Disciplina

Orientación escolar

Servicios de Biblioteca

Servicios de asistencia social a los estudiantes

Programa de actividades complementarias

Registro de alumnos

**Requisitos que deben tenerse presentes.**

Si se desea el éxito del programa de desarrollo del curriculum en un centro educativo, debemos prestar especial atención desde el comienzo, a los siguientes requisitos:

1. Las personas que actúan en las escuelas deben aceptar su parte de responsabilidad en el desarrollo del curriculum; ésta debe ser compartida entre un buen número de personas.
2. Los sentimientos de seguridad y de valía personal, así como las relaciones interpersonales satisfactorias, son factores esenciales.
3. Deben proporcionarse el tiempo, los medios y los recursos necesarios de acuerdo a las disponibilidades existentes.

4. Quienes trabajan en el curriculum han de procurar resolver los problemas reales e importantes.
5. Se tiene que establecer y mantener una comunicación efectiva en lo que se refiere a planes, políticas, procedimientos y logros, entre las personas que intervienen en el programa.
6. La evolución del curriculum debe considerarse como una actividad continua y normal, y no como una tarea que se puede tomar y dejar.
7. Todas las personas que intervienen en un proyecto dado han de tener algún tipo de interés por él.
8. No debe emprenderse nada de importancia sin antes fijarse un propósito y comprenderlo bien.
9. Al esbozar cualquier programa de desarrollo debe efectuarse una evaluación permanente de los progresos alcanzados.
10. Es preciso lograr un equilibrio entre los tipos de actividades que se han de cumplir y el lugar en donde se efectuarán.
11. Hay que mantener la coherencia entre los medios y los fines atribuidos a cada proyecto (1:187-188).

**Responsabilidades del Director**

Con respecto a la administración para el desarrollo del curriculum, se le propone al Director de Centro Educativo que asuma las siguientes responsabilidades:

1. Establecer las pautas que conduzcan al personal del centro a la elaboración de la filosofía y objetivos institucionales y especialmente los del subsistema curricular.
2. Ofrecer los medios y recursos necesarios para la definición de la filosofía y objetivos institucionales.
3. Planear, en coordinación con su personal, todas las acciones tendientes a desarrollar el curriculum.
4. Organizar el centro educativo de tal forma que cada elemento participante dirija su acción a contribuir al desarrollo del curriculum.
5. Asesorar y supervisar la planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo.
6. Coordinar las acciones educativas que genera el centro y evaluar sus logros.

7. Evaluar a la institución en sus logros en el desarrollo del currículum.
8. Planear y organizar conjuntamente con el personal, los estudios de la población estudiantil que se consideren necesarios para establecer un perfil del estudiante que asiste al centro educativo.
9. Supervisar el desarrollo de los planes y programas de estudio vigente, para asegurar su eficaz aplicación y la calidad del producto obtenido por la institución.
10. Supervisar el adecuado uso de estrategias metodológicas y medios.
11. Ofrecer la oportunidad al personal docente y docente-administrativo, de recibir cursos, charlas, seminarios, otros, de mejoramiento profesional, en las Ciencias de la Educación o en la asignatura o actividad de su especialidad.
12. Aportar adecuado material bibliográfico requerido por el personal, para su mejoramiento profesional.
13. Proveer el adecuado y en la calidad suficiente, material didáctico y bibliográfico, requerido por el personal para el desarrollo de las actividades curriculares de la institución.
14. Contribuir para que existan las adecuadas condiciones de planta física, mobiliario, iluminación, servicios sanitarios, zonas y aulas de esparcimiento y otras, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.
15. Promover una constante revisión y reestructuración del currículum, de acuerdo con las necesidades e intereses de la población estudiantil y comunidad del centro.
16. Proponer a las autoridades educativas, siguiendo las vías administrativas, las enmiendas consideradas necesarias por el personal de la institución, a los planes y programas de estudio vigentes.

#### MODELO PARA EL PLANEAMIENTO DEL DESARROLLO CURRICULAR

La función de planificación es básica para el desarrollo orientado de cualquier proceso. No se puede concebir una administración para el desarrollo del currículum sin que se planifique; para lo cual se sugiere considerar las siguientes fases, las cuales no deben utilizarse vertical ni aisladamente, sino desde una perspectiva de vi-

sión de conjunto, donde cada elemento se interrelaciona e interactúa.

1. Elaboración de un diagnóstico institucional, considerando entre otros:

##### 1.1 Personal

nivel de formación, necesidades experiencia expectativas personales y profesionales características personales y profesionales.

##### 1.2 Educandos

nivel de formación, necesidades características personales, sociales, económicas expectativas.

##### 1.3 Comunidad

historia características: socio-económicas, de geografía física, poblacionales percepción y expectativas que tienen del centro educativo recursos (humanos, físicos, financieros) presentes en ella. Debe considerarse infraestructura valores, costumbres, otros padres de familia.

- 1.4. Recursos físicos, financieros, estructurales existentes y necesidades a nivel de centro educativo. Papel que juegan en el desarrollo del currículum.

##### 1.5 Otros aspectos

planes de estudio programas de asignatura horarios, calendario escolar legislación vigente políticas institucionales uso de estrategias metodológicas y medios sistemas de evaluación relaciones: personal-dirección; personal-personal; personal-alumno; institución-comunidad; institución-órganos superiores del sistema; institución-exalumnos; otros, acciones de asesoramiento-supervisión (internas y externas)

aspectos relacionados con el proceso enseñanza, entre otros: rendimiento académico; deserción; repitencia. proceso de admisión, ubicación de los estudiantes.

2. Identificación y definición de problemas del currículum.
3. Organizarlos por aspectos, considerando su interrelación e interdependencia, traducidos en programas y proyectos concretos.
4. Establecimiento de prioridades en la solución de los problemas, considerando: necesidades, importancia, urgencia.
5. Determinar los plazos para resolver los problemas.
6. Formulación de los propósitos y objetivos a alcanzar (por programa y proyectos).
7. Selección de estrategias de solución (acciones, responsables).
8. Selección de medios.
9. Definición de costos y tiempos.
10. Redacción final del plan de trabajo.

<sup>4</sup> En la ejecución de las fases del modelo propuesto, deben participar diferentes componentes del centro educativo y de la comunidad.

Una actividad que requiere especial atención por parte de los involucrados en el desarrollo del currículum en el nivel institucional, es la revisión de los programas de asignatura, para realizar los ajustes necesarios: actualizarlos, enriquecerlos, relacionarlos con la realidad vigente, adecuarlos al educando que se recibe, otros; se propone un modelo para tal efecto.

1. Realización de un diagnóstico para determinar la situación de entrada de los estudiantes del nivel y por asignatura.
2. Identificación de problemas.
3. Establecimiento de prioridades en la solución de los problemas.

4. Formular un objetivo terminal para el nivel y asignatura.
5. Realizar un listado de conductas, contenidos para el nivel y cada asignatura.
6. Jerarquizar unidades de enseñanza para el nivel y asignatura.
7. Formular los objetivos generales para el nivel y asignatura.
8. Formular los objetivos específicos para cada asignatura.
9. Selección de estrategias metodológicas (métodos, técnicas, procedimientos).
10. Selección o preparación de medios (recursos de instrucción, actividades, otros).
11. Evaluación formativa y sumativa.
12. Organización de las unidades de enseñanza, considerando la interrelación e interdependencia de asignatura.
13. Organización de los programas de asignatura.
14. Retroalimentación.

En la ejecución del anterior modelo se parte de que será guiado por los principios de:  
participación  
flexibilidad  
diferenciación  
integración

#### ORGANIZACION INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DEL CURRÍCULUM.

Partiendo de la premisa de que los elementos que constituyen al centro educativo, deben ser orientados por el administrador del nivel institucional para que contribuyan al desarrollo del currículum, se propone que sean considerados los siguientes aspectos:

1. Determinar los trabajos que se deben realizar a nivel institucional para administrar el currículum.
2. Clasificar esos trabajos.
3. Organizar y relacionar esos trabajos, considerando:
  - 3.1 los siguientes principios:
    - división del trabajo y especialización;



- establecimiento de autoridad y responsabilidad;
- delimitación clara de la escala jerárquica

3.2 las siguientes actividades:

- fijar requerimientos para cada puesto. Definir cuáles deberían ser las cualidades requeridas del personal para cada puesto;
- describir cada puesto. Definir atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad;
- delinear las relaciones. Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación;
- establecer la estructura de la organización.

**DIRECTOR DE CENTRO EDUCATIVO: SU PAPEL ASESOR – SUPERVISOR**

Si bien es cierto que los doce papeles que se han señalado debe jugar el administrador de la educación, se interrelacionan e integran, se complementan unos con otros, el de asesor – supervisor goza de una relevancia especial en la administración para el desarrollo del currículum. Podría afirmarse que en esta área es el papel esencial que debe asumir, pero aclarando que no el único.

Se propone para este papel que el administrador institucional considere los siguientes aspectos:

- Realiza las funciones propias del asesor-supervisor: orientar, asesorar, investigar, evaluar.
- Enfoca su atención hacia los elementos básicos del proceso educativo: alumno, docente, comunidad.
- Planifica y evalúa la labor de la institución considerando los siguientes aspectos: objetivos de la educación y el centro educativo; planeamiento escolar (enseñanza, actividades extracurriculares); técnicas audiovisuales; equipo y material didáctico; disciplina; asistencia pedagógica al docente; asistencia humana al docente; bibliografía pedagógica; relaciones humanas; rendimiento escolar; proceso de aprendizaje; servicios que brinda la institución al educando.
- Lleva a cabo actividades tales como: presencia de lecciones de los profesores; reu-

niones con el personal (consejo de profesores, ciclo, nivel, departamentos docentes, otros); solicita planes de trabajo; supervisa pruebas; conversa con los alumnos, profesores guías, orientadores, otros; pasa encuestas de evaluación de la labor realizada por el personal; otras.

- Promueve acciones tendientes a lograr mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo del currículum en la interacción: individuo-sociedad-estado-fines-medios.
- Propone o apoya esfuerzos de innovación educativa que procuren una mejora sustancial en la labor del centro educativo.
- Orienta al docente para que comprenda mejor el marco filosófico de la educación y el papel de la escuela en la consecución del mismo; y las necesidades de la comunidad para adecuar el currículum a éstas.
- Promueve estudios con respecto a cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje, con el objeto de perfeccionar los mismos.
- Obtiene criterios didáctico-pedagógicos de los docentes para el mejoramiento de la escuela.
- Promueve la integración de las asignaturas del plan de estudio.
- Estimula al docente a comprender mejor los problemas y necesidades de los alumnos para que los atienda.
- Presta asistencia metodológica a las diversas actividades, áreas de estudio y disciplinas.
- Genera diferentes acciones tendientes a crear o modificar los diferentes recursos pedagógicos.
- Procura el uso de la mejor y más adecuada tecnología educativa.
- Orienta a los docentes que se incorporan, para que se adapten a la institución.
- Promueve el perfeccionamiento profesional sistemático y permanente del personal a su cargo, estableciendo un programa coherente y continuo de actualización profesional.
- Contribuye con los docentes a mejorar sus conocimientos en: elaboración de objetivos y metas; planes de trabajo; desarrollo de programas de curso; desarrollo de la comunidad; métodos; técnicas; procedimientos y materiales de enseñanza y formación; pruebas diagnósticas formativas y sumativas; uso adecuado de recursos; técnicas de estudio; legislación y otros.

- Asesora comisiones, comités y otros: administrativos, técnicos, de política, para que contribuyan eficiente y eficazmente al desarrollo del currículum.
- Entrena a su personal para la toma de decisiones curriculares.
- Evalúa los logros institucionales en el área curricular.
- Supervisa para que se logren los fines y objetivos educativos propuestos.
- Controla toda la labor de evaluación del rendimiento escolar.
- Colabora en el estudio y solución de los problemas relacionados con el progreso de los alumnos.
- Colabora en el desarrollo de formas alternativas de evaluación del proceso de enseñanza.
- Promueve planes de recuperación para alumnos atrasados.

#### CONCLUSION

La escuela tiene como papel esencial constituirse en el medio por el cual se les manifiesta a los educandos, qué desea la sociedad de ellos y se les forma en ese sentido.

El currículum tiene como propósito básico constituirse en el medio para alcanzar los objetivos que una sociedad desea que se logren a través de la escuela.

El administrador institucional es el responsable de la administración del currículum en su nivel, por lo cual su labor fundamental debe ser la de obtener eficazmente el producto que le pide la sociedad a la escuela.

En esencia, la administración de la educación en el nivel institucional es administración para el desarrollo del currículum. El responsable de cada centro educativo, debe procurar crear las condiciones óptimas, para que los diferentes aspectos

participantes en el currículum contribuyan a lograr el propósito de éste.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Nicholls, A. y Nicholls, S.H. *Una guía práctica para el desarrollo del currículum*, citado en Anglin, R. y Carvajal, C. "Necesidad de desarrollar el currículum". San Pedro de Montes de Oca: Taller de Publicaciones, Facultad de Educación, s.f.
2. Doll, Ronald C. *El Mejoramiento del Currículum*. Buenos Aires: Editorial Buenos Aires, 1968.
3. Rojas Porras, Carlos Luis. "Algunas Nociones de Administración Educativa". San Pedro de Montes de Oca: Taller de Publicaciones Facultad de Educación, 1985.
4. Rojas Porras, Carlos Luis. "Perfil Profesional Ideal a considerar en la formación del Administrador de la Educación". San Pedro de Montes de Oca: Publicaciones Facultad de Educación, 1984.
5. Rojas Rodríguez, Yolanda. "El currículum, una visión global relacional". San Pedro de Montes de Oca: Publicaciones Facultad de Educación, s.f.
6. Taba, Hilda. *Curriculum Development. Theory and Practice*. New York: Brace and World, Inc., 1962.
7. Villalobos Solé, Fernando. "Administración curricular: sus principios". San Pedro de Montes de Oca: Publicaciones Facultad de Educación, 1982.