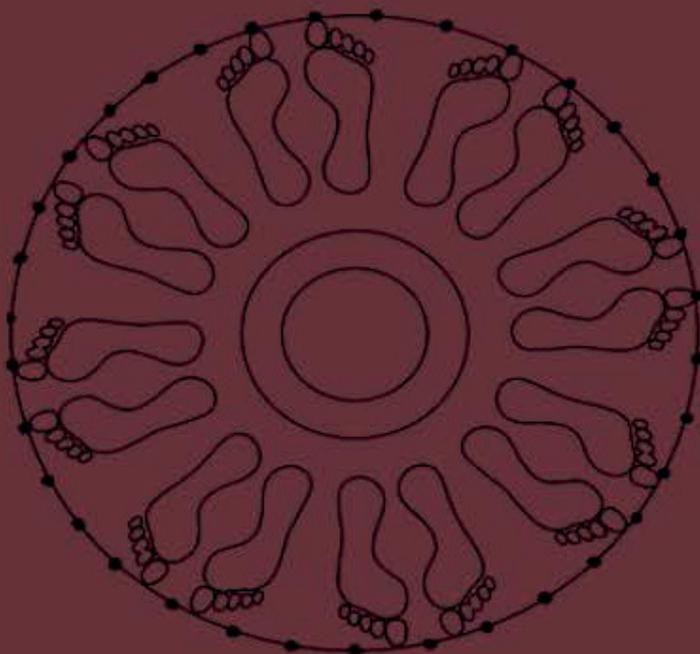


Proyecto Educativo Institucional

PEI

*Más que un documento, un compromiso social
con la educación pública y privada del país.*

Perla Isabel Blanco Miranda
José Gregorio Durán Polo

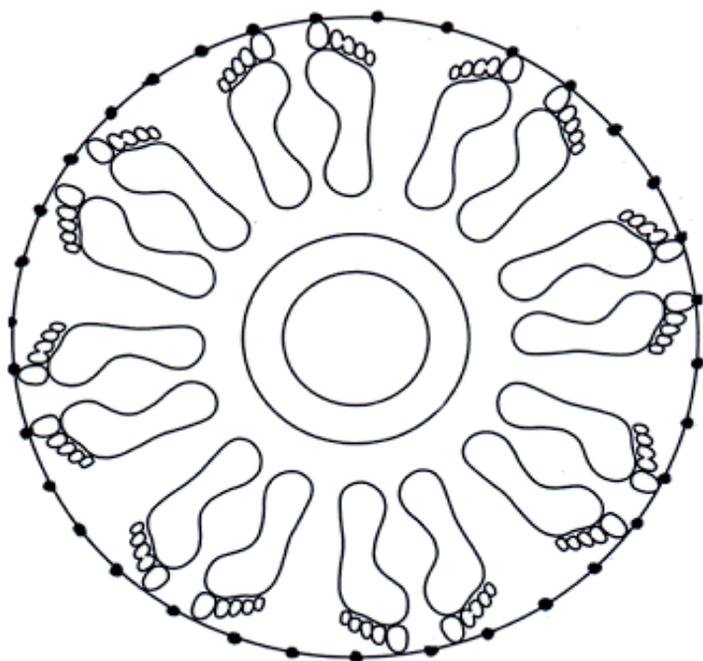


libro digital



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

VIGILADA MINEDUCACIÓN



Proyecto Educativo Institucional

Más que un documento,
un compromiso social
con la educación pública
y privada del país

Blanco Miranda, Perla Isabel

Proyecto Educativo Institucional. Más que un documento, un compromiso social con la educación pública y privada del país. Perla Isabel Blanco Miranda y José Gregorio Durán Polo. — Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa, 2021.

ISBN: 978-958-5172-25-8 (digital)

ISBN: 978-958-8710-72-3 (impreso)

1. PLANIFICACIÓN EDUCATIVA
2. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Dewey 373.1986 / B639

Co-BrCuC

Proyecto Educativo Institucional

Más que un documento, un compromiso social
con la educación pública y privada del país

Perla Isabel Blanco Miranda
José Gregorio Durán Polo



2021



EDUCOSTA
EDITORIAL UNIVERSITARIA DE LA COSTA



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970
VIGILADA MINEEDUCACIÓN

Proyecto Educativo Institucional

Más que un documento, un compromiso social
con la educación pública y privada del país.

Autores:

Perla Isabel Blanco Miranda

José Gregorio Durán Polo

Primera edición digital, 2021[©]

Primera edición impresa, 2010[©]

ISBN: 978-958-5172-25-8 (digital)

ISBN: 978-958-8710-72-3 (impreso)

Corporación Universidad de la Costa, CUC
Barranquilla - Colombia

Editorial Universitaria de la Costa S.A.S.
Calle 58 No. 55-66
Teléfono: (575) 344 4623
educosta@cuc.edu.co

Lauren J. Castro Bolaño
Directora (2021)

Perla Isabel Blanco Miranda
Coordinación Editorial (2010)

Impreso por:
Yoyobiz Creativos
Barranquilla, Colombia

Hecho el depósito que exige la ley

©Todos los derechos reservados, 2021

FUNDADORES

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA CUC

EDUARDO CRISSIEN SAMPER

RUBÉN MAURY PERTUZ (q.e.p.d.)

NULVIA BORRERO HERRERA

MARÍA ARDILA DE MAURY

RAMIRO MORENO NORIEGA

RODRIGO NIEBLES DE LA CRUZ (q.e.p.d.)

MIGUEL ANTEQUERA STAND

PERSONAL DIRECTIVO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA CUC

TITO JOSÉ CRISSIEN BORRERO

Rector

RODOLFO MAURY ARDILA

Vicerrector de Bienestar

MARIO MAURY ARDILA

Director Departamento de
Posgrados

HERNANDO ANTEQUERA

MANOTAS

Vicerrector Financiero

CAROLINA PADILLA VILLA

Secretaria General

ALFREDO GÓMEZ VILLANUEVA

Decano Facultad de Arquitectura

GLORIA CECILIA MORENO
GÓMEZ

Vicerrectora Académica

JAVIER MORENO JUVINAO

Decano Facultad de Ciencias
Económicas

HENRY MAURY ARDILA

Vicerrector de Investigaciones

ALFREDO PEÑA SALOM

Decano Facultad de Derecho

JOSÉ EDUARDO
CRISSIEN ORELLANO (e)

Vicerrector de Extensión

MILDRED PUELLO SCARPATI

Decana Facultad de Psicología

JAIME DÍAZ ARENAS

Vicerrector Administrativo

FAIRUZ VIOLET
OSPINO VALDIRIS

Decana Facultad de Ingeniería

NADIA JUDITH OLAYA

CORONADO

Decana Facultad de Ciencias Ambientales

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por regalarnos el don de la sabiduría y el maravilloso regalo de la vida.

A nuestras familias, por su amor y apoyo incondicional.

A la Corporación Universidad de la Costa CUC, por incentivar a la investigación, promover la extensión y apoyar la docencia.

A la doctora Rosmery Turbay, líder, gestora y profesional integral, por su confianza en nuestro trabajo.

A las instituciones que hicieron parte del proyecto ARPEI 2009

A la Corporación Universitaria de la Costa (CUC) y a su Rector, al equipo asesor, a los coordinadores, a los ejecutantes del proyecto y a los especializantes.

La esperanza de que el ser humano pueda ser educado se apoya en su indeterminación antropológica, que le presta maleabilidad y provoca la necesidad-posibilidad de ser condicionado desde el exterior; es decir, se parte de un ambientalismo no determinista. Esa plasticidad la poseemos cada uno y, por principio, creemos que debe ser una oportunidad de crecimiento positivo para todos mientras dura el desarrollo de los sujetos, que se extiende a toda su vida. La escolarización es [...] una necesidad, un derecho de todos, independientemente de las condiciones personales, sociales o culturales de cada uno.

Gimeno Sacristán (2003, p. 235)

EL PEI

“Fue contemplado en la Ley General de Educación de 1994, en su Artículo 73. “Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos”

(Art.73. Ley115/94).

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes>

PRÓLOGO

LA ESCUELA: POSIBILIDAD PARA UN MUNDO EN CRISIS. Uno de los principios de la teoría crítica de la educación es que deben ser los maestros quienes investiguen los problemas que atañen a la escuela, y, mediante procesos de investigación- acción, planteen soluciones prácticas que permitan resolverlos (Carr y Kemmis, 1986). Nada más pertinente, entonces, que orientar a la comunidad docente en procesos de reflexión, planeación y ejecución de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), tema que motiva el libro de los profesores Blanco y Durán (2011).

Este proceso de investigación de la práctica docente se operacionaliza gracias a la escritura, la cual permite reconstruir la experiencia vivida. Precisamente, esa vida escolar, en la que tienen cabida niños, jóvenes y adultos, en sus diferentes roles sociales, es el espacio propicio para el diálogo que favorezca el entendimiento y la acción comunicativa –imposible desconocer a Habermas- para iniciar un proceso de reconocimiento del otro. Porque este ha de ser uno de los propósitos de la educación: reconocernos a nosotros mismos, al otro, como interlocutor válido y a nuestro entorno; para valorarnos y valorar, respetarnos y respetar. Puesto que la educación que no reconozca la diferencia, que no valore la cultura del otro, no construye ni transforma, sino que deforma.

En este orden de ideas, los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) se constituyen en la hoja de ruta que orienta el derrotero de las comunidades educativas. Desde esta perspectiva, han de ser producto de la reflexión de los actores educativos, con miras a forjar oportunidades para las nuevas generaciones que se

educan, garantizando con ello la formación de la persona, en sus diferentes competencias: comunicativa, cognitiva, ciudadana, naturalista, ética y estética. Una formación que garantice el desarrollo armónico del ser humano y lo prepare para la convivencia en sociedad, para el trabajo, para la conservación de nuestro hábitat planetario, pero, en especial, lo prepare para la vida, de modo que se pueda garantizar a las nuevas generaciones una vida digna, en el marco de las diferencias. De ahí que puedan considerarse los PEI como espacios de preparación para la vida solidaria, fundada en el respeto a la naturaleza y a los seres humanos.

En este sentido, Freire (2009) aporta una cita iluminativa, al proponer:

Una educación que lleve al hombre a una nueva posición frente a los problemas de su tiempo y de su espacio. Una posición de intimidad con ellos, de estudio y no de mera, peligrosa y molesta repetición de fragmentos, afirmaciones desconectadas de sus mismas condiciones de vida. Educación del “yo me maravillo” y no solo del “yo hago” (p. 88).

Como se aprecia, el autor da los principios didácticos del trabajo cooperativo con sentido, tanto para el estudiante como para el maestro. Por lo que hacer partícipe al educando es vital ya que, en palabras de Freire (2009):

Dictamos ideas. No cambiamos ideas. Dictamos clases. No debatimos o discutimos temas. Trabajamos sobre el educando. No trabajamos con él. Le imponemos un orden que él no comparte, al cual sólo se acomoda.

No le ofrecemos medios para pensar auténticamente, porque al recibir las fórmulas dadas simplemente las guarda. No las incorpora, porque la incorporación es el resultado de la búsqueda de algo que exige, de quien lo intenta, un esfuerzo de recreación y de estudio. Exige reinención. (p.93).

Este proceso de formación crítico, constructivista y transformador puede surgir de estos y otros interrogantes: ¿Estamos los maestros interesados en los temas que pretendemos aprendan los estudiantes? ¿Imponemos los saberes o tratamos de interesarlos en su conocimiento? ¿Valoramos la cultura y los valores que queremos inculcar en nuestros educandos? De acuerdo con Gimeno Sacristán (2003), el aprendizaje en las escuelas más que subordinarse a los intereses de los educandos, debe generarlos. De esta manera puede alcanzarse la escuela del “yo me maravillo”, propuesta por Freire (2009).

El mundo actual es un mundo en crisis: de las ideologías, de los valores, de los programas económicos y políticos, de la sociedad. Un mundo que asiste cada día a nuevos avances tecnológicos, mientras se contempla el paulatino deterioro de nuestro planeta tierra. Por ello, se requiere que la escuela proponga y vivencie nuevas posibilidades de formación, para que los educandos no sean sólo sujetos de consumo de la tecnología y presas fáciles de manipulación ideológica. Es así, como resulta oportuno leer a Blanco y Durán (2011, p. 65), cuando, al referirse a las necesidades y expectativas de los estudiantes recomiendan que la escuela debe conocer tales necesidades y expectativas.

Proponen los autores una escuela *innovadora* “que conlleve a recuperar la confianza en este país (una escuela) en donde los sueños sean posibles”.

Mag. Ezequiel Álvarez Cuesta
Docente Facultad de Ciencias de la Educación,
Universidad del Atlántico
Barranquilla

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	21
INTRODUCCIÓN	25
CAPÍTULO 1	
GENERALIDADES	
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL -PEI-	27
¿QUÉ ES EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL-PEI?	27
¿QUÉ SE ENTIENDE POR CALIDAD Y AUTONOMÍA EN EDUCACIÓN?	30
EJE 1	31
EJE 2	32
EJE 3	33
¿POR QUÉ LA NECESIDAD DE ESCRIBIR Y REGISTRAR LOS ACONTECIMIENTOS QUE SUCEDEN EN LA ESCUELA?	35
¿POR QUÉ EL MEJORAMIENTO CONTINUO SE CONVIERTE EN UNA PRIORIDAD PARA LA ESCUELA?	37
CAPÍTULO 2	
“LA ESCUELA, SU INSTITUCIONALIDAD Y SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO”	45
ÁREAS, PROCESOS Y COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO	45
ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA	45
<i>Proceso:</i> <i>Gestión Estratégica</i>	45
<i>Proceso:</i> <i>Gobierno Escolar</i>	55
ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	56

CAPÍTULO 3	
LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	
“UN DETERMINANTE EN LA CALIDAD EDUCATIVA”	61
ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA	61
<i>Proceso:</i>	
<i>Diseño Pedagógico, Prácticas, Gestión de Aula</i>	61
ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	65
<i>Proceso:</i>	
<i>Administración de la Planta Física y de los Recursos</i>	65
<i>Proceso:</i>	
<i>Administración de Servicios Complementarios</i>	70
<i>Proceso:</i>	
<i>Talento Humano</i>	74
<i>Proceso:</i>	
<i>Apoyo Financiero Y Contable</i>	83
CAPÍTULO 4	
LA COMUNIDAD “EL COMPROMISO QUE NO DA ESPERA...”	87
ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD	87
<i>Proceso:</i>	
<i>Accesibilidad</i>	87
<i>Proceso:</i>	
<i>Proyección a la Comunidad</i>	91
<i>Proceso:</i>	
<i>Participación y Convivencia</i>	95
<i>Proceso:</i>	
<i>Prevención de Riesgos</i>	97
CONCLUSIONES	101
REFERENCIAS	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	111

PRESENTACIÓN

Los trabajos de investigación de las últimas décadas han puesto sus intereses en la educación: Educación y Cultura, Educación y Sociedad, Educación y Lenguaje, Educación y Medio Ambiente, entre otros estudios que propenden por la búsqueda de la calidad en esta área. Esa búsqueda ha involucrado a los sectores de la educación pública y privada, universidades y colegios con un solo objetivo: el mejoramiento de la calidad educativa.

Por tanto, uno de los propósitos del Ministerio de Educación Nacional, MEN es que las secretarías de educación, departamentos, municipios y distritales certificadas, desarrollen en su gestión programas que atiendan al fortalecimiento de la calidad de la educación, a través del acompañamiento en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus planes de apoyo al mejoramiento.

En consecuencia, “La alianza estratégica CUC-Alcaldía Distrital de Barranquilla” fue creada con el fin de llevar a 20 colegios del distrito un Plan de Mejoramiento de la Educación, que incluyera la capacitación docente, la reestructuración y el fortalecimiento integral de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y los del ARPEI.

Como resultado de esa alianza surge el libro producto de la reflexión constante de los autores como docentes de escuelas públicas, quienes a diario, enfrentan y viven las transformaciones escolares, con la retroalimentación de docentes y directivos docentes que participaron del proyecto ARPEI 2009 mencionado.

El libro se reflexiona en cuatro capítulos: El primero, ofrece una visión general de lo que es el PEI, como documento institucional que sigue una normatividad ministerial (Ministerio de Educación de Colombia). De igual forma, se enfatiza en la necesidad urgente de que las escuelas registren sus actuaciones, sean en forma escrita o audiovisual, que publique y dé a conocer lo que viene realizando y porqué lo viene realizando. Por otro lado, se le da en este capítulo, una preponderancia al mejoramiento continuo en las escuelas, que es como “la fuerza” que motiva a seguir adelante en el llamado ‘sistema escolar’.

En el capítulo segundo se establece un análisis reflexivo, de las diferentes áreas de gestión y sus subprocesos (de acuerdo a la Guía 34, o guía para el mejoramiento institucional propuesta por el MEN) teniendo en cuenta que fueron seleccionados solo aquellos que presentaron mayor deficiencia durante el proceso antes de ARPEI 2009, también se conceptualiza la gestión institucional, como la capacidad de liderazgo que las escuelas generan en su comunidad, el reconocimiento de los valores y su representación en la misión y visión, entender que los valores deben colocarse al servicio de la colectividad. Aquí se refieren los autores al direccionamiento estratégico y al horizonte institucional que deben cumplir las instituciones educativas, de la mano con su gobierno escolar, la cultura institucional y el buen clima escolar enmarcado dentro de las relaciones con el entorno.

En el capítulo tercero, sus autores tratan sobre el tema de la administración escolar como un determinante en la calidad educativa, el apoyo que es indispensable en la gestión académica, sus recursos, planta física y servicios complementarios donde se incluye como básico el talento humano, además del apoyo financiero y contable.

En el capítulo cuarto y último, se trata con amplitud sobre la comunidad tomada como “compromiso que no da espera...”, su accesibilidad, proyección a la comunidad, participación y convivencia y la prevención de riesgos que es indispensable tenerse en cuenta.

Finalmente, el libro induce a que en conjunto se reflexione sobre qué tipo de escuela se construye, si se está o no dispuestos a entender el sentido de la educación con un fin social, donde es prioritaria LA AUTO-EDUCACIÓN, sin esperar nada a cambio, solo la gratitud de los estudiantes y, por último, entender, aunque mal remunerada, que se trata de una labor de compromiso con una sociedad cambiante día a día.

Hoy la escuela responde a unas políticas demarcadas por la contemporaneidad y las didácticas mediales (internet, multimedia, software, hardware), prácticas de transformación que deben ser consignadas en un documento público llamado PEI (Proyecto Educativo Institucional) en el cual los autores ofrecen sencillas recomendaciones y conceptualizaciones que contribuyan al cambio conceptual en la que esté inmersa la escuela.

Este libro titulado PEI: Más que un documento, un compromiso social con la educación pública y privada del país, es un aporte a la sociedad y un llamado a la reflexión docente, en tanto que invita a derribar la barrera de la “escuela en crisis” y a tomar conciencia de una escuela propositiva, que ven en la crisis una oportunidad.

Finalmente, las ideologías y conceptos de este texto obedecen al papel concreto que se ha ejercido en el ámbito escolar a lo largo de veinte años durante los cuales se ha luchado por una escuela decisoria, inclusiva, participativa y abierta a las transformaciones que la sociedad depare.

Los autores

INTRODUCCIÓN

Reflexionar acerca del quehacer de la escuela (docentes, directivos docentes, alumnos, comunidad), y luego conceptualizarlo en un libro no es fácil: Primero, porque se pone de manifiesto si se educará para una sociedad cambiante; entonces, ¿sobre qué educar? Segundo, en cuanto la autoformación del docente, todos ellos saben y reconocen que se hace necesario estar actualizado; por lo tanto, especializaciones, maestrías, doctorados, postdoctorados, son estudios que deben incluirse en su proyecto de vida; pero, ¿cuántos lo hacen? Tercero, lo plurívoco del nombre “Calidad y Autonomía en las instituciones escolares” se desglosa así: Calidad, debe entenderse como el conjunto de acciones que responde a un contexto socio-cultural, donde la población discapacitada sea inclusiva. Aquí vale la pena un primer cuestionamiento: ¿Sí tiene la escuela recursos para responder a estas demandas? Autonomía, como ejercicio ético de una comunidad para proponer planes, acciones y futurizar la escuela. El segundo cuestionamiento sería: ¿Qué tan autónoma son las decisiones de la escuela?

Este primer texto de cuatro capítulos contiene una base reflexiva en torno al Proyecto Educativo Institucional (PEI) como “carta de navegación” de las escuelas, en cuyos apartados se dinamiza la experiencia de veinte escuelas del Distrito de Barranquilla, como ejercicio enriquecedor desde el proyecto ARPEI, que logró “desnudar” a estas escuelas en su quehacer; y luego, “vestirlas” a través de orientaciones directas, de docentes con un alto nivel educativo, que hicieron generar un cambio conceptual en la docencia, en el accionar y en la proyección de estas escuelas.

Se presenta, por tanto, este primer texto que se vertebra en cinco aspectos fundamentales, con conceptualizaciones y recomendaciones:

1. Las conceptualizaciones generales acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
2. Gestión institucional (la escuela, su institucionalidad y su capacidad de liderazgo; es decir, gestión directiva).
3. Gestión Institucional (la escuela, su institucionalidad y su capacidad de liderazgo, o sea, gestión académica).
4. Gestión Institucional (la escuela, su institucionalidad y su capacidad de liderazgo, o sea, gestión administrativa y financiera).
5. Gestión Institucional (la escuela, su institucionalidad y su capacidad de liderazgo. Área de gestión: la comunidad).

Finalmente, el texto busca responder a dos expectativas: por una parte, a la investigación como una forma de innovación y, por otro lado, a la reflexión pedagógica de sus lectores quienes descubren que a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la vía expedita por donde se cristalizan los sueños de la escuela.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL -PEI-

¿QUÉ ES EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL -PEI-?

Según lo indica el Ministerio de Educación Nacional de Colombia¹, “es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión”.

El proyecto educativo institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

¹ COLOMBIA. MINEDUCACIÓN. EL PEI, Artículo 14, Decreto 1860 de 1994. Toda institución Educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

La escuela actual no escapa a las transformaciones socio-culturales, socio-políticas, socio-religiosas, entre otras, por tanto, debe tener claro el conocimiento de la realidad en la que funciona, para que así responda de manera acertada a las exigencias y a las transformaciones mencionadas.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) se convierte en un documento descriptivo de la funcionalidad de la escuela, “carta de navegación de la institución” que debe ser revisado, actualizado y modificado para que se adecúe a los cambios que ofrezca la sociedad. Este documento “debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país; ser concreto, factible y evaluable” (Art. 73, Ley 115/94).

Por lo anterior, la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) contempla el PEI con una finalidad específica:

“Lograr la formación integral del educando; cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un proyecto educativo institucional, en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos, disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello emancipado a cumplir con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos” (Art. 73. Ley 115/94).

Conforme a esta normativa, se convierte en una obligatoriedad para la escuela registrar en un documento sus actuaciones de tal forma que la comunidad académica pueda tener acceso a él; es decir, es un documento público, que se inscribe ante las Secretarías de Educación, sea

distrital o departamental, quienes se convierten en veeduría de la funcionalidad y de los ajustes que se realicen al mismo.

La importancia del PEI trasciende a las esferas reglamentarias, toda vez que las instituciones que buscan su aprobación o licencia de funcionamiento por primera vez o renovación, deberán presentar entre sus requisitos oficiales, el PEI y a partir de ahí, las secretarías de educación, ente encargada de aprobar o licenciar los establecimientos desde un estudio objetivo y minucioso, determinarán su aprobación dependiendo de la claridad, la precisión y los contenidos contemplados en él, acordes con el contexto, los objetivos y las metas propuestas.

Para la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) es necesaria la participación de toda la comunidad educativa; es decir, si la escuela tiene pre-escolar, básica y media, deben participar sus estudiantes, docentes, directivos docentes y padres de familia; de hecho, con la participación directa de los diferentes consejos, establecido en el Decreto 1860 de 1994: consejo directivo, académico, estudiantil y padres de familia.

Por su parte, los diferentes consejos se convierten en pequeñas organizaciones donde todas apuntan a la funcionalidad de una escuela autónoma y de calidad. Sin embargo, esto no es una tarea fácil, debido a la complejidad de los diferentes caracteres y actuaciones de los miembros de una comunidad académica, específicamente en las escuelas oficiales.

La mayoría de los docentes que aún continúan en su labor desde un enfoque tradicionalista, perturban la funcionalidad del PEI; otros, por su poco o nulo compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución; y por otro lado, la indiferencia de los estudiantes y padres de familia.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR CALIDAD Y AUTONOMÍA EN EDUCACIÓN?

Referentes conceptuales que soportan el PEI

Si bien es cierto, la escuela pública y privada apunta a dos referentes casi universales en la educación, como son: la autonomía y la calidad. Pero, ¿qué se entiende por calidad y por autonomía en educación?

El término “calidad” es muy complejo de conceptualizar por su carácter polisémico; para algunos², calidad en educación puede ser “enseñar para el ahora desde una responsabilidad del ser docente”; para otros; será asumir la enseñanza como proceso en constante cambios. Además, el término “calidad en la educación” debe ir unido, sin dudas, con el de “docente”, profesión avalada de conformidad con lo establecido en el Artículo 2 del Decreto Ley 2277 de 1979, personas a las que genéricamente se les denomina “educadores”.

Pero esos conceptos no deben quedar en la reflexión del docente, deben convertirse en su proyecto de aula de formación; por lo tanto, es deber del docente mantenerse actualizado, lo que le permitirá formarse nuevas visiones frente el rol de su desempeño hacia la científicidad de la educación; por ende, profesionalizarse en los caracteres que le competen. Es decir, convencido de que no habrá calidad si no hay auto-superación, estudio, actualización, perfeccionamiento por parte del docente. Esta propuesta se centra en afirmar que *‘calidad es sinónimo de auto-formación’*. Además, es importante reforzar lo anterior con

² El término “algunos” hace referencia a los testimonios directos del grupo de docentes que participaron en el proyecto ARPEI, 2009-2010, convirtiéndose en la muestra de investigación.

lo mencionado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia cuando expresa que:

La formación de los educadores estará dirigida a su profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento hasta los más altos niveles de postgrado. Los títulos obtenidos y los programas de perfeccionamiento que se adelanten dentro del marco de la ley, son válidos como requisitos para la incorporación y ascenso en el Escalafón Nacional Docente, conforme con lo establecido en la presente ley³.

Además, es fundamental para el docente la revisión y la autodeterminación de profesionalizarse en los siguientes ejes (Serie Guías 34, MEN, 2008)⁴:

EJE 1:

Referido al Conocimiento de su Disciplina

De hecho, al ser certificado por una universidad de estudios superiores, el docente es categorizado como idóneo, con un conocimiento en lo que fue formado (licenciados en lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, entre otros), pero cabe preguntarse: ¿Respecto al docente, ¿qué tantos cambios conceptuales ha efectuado?, ¿ha re-construido sus conocimientos en la disciplina en que fue formado?, ¿qué tanto investiga? ¿propone teorías y muestra experiencias que sean enriquecedoras para la escuela?

³ COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Artículo 111 Ley 115 de 1994). Bajado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-80298.html>

⁴ COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Series Guía 34, MEN, Guía para el Mejoramiento Institucional (De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento). Tomado de: Revolución Educativa Colombia Aprende.

Lo mencionado da a significar el tomar conciencia de la auto-educabilidad⁵, que permite dejar de lado el instruccionalismo en que han caído muchos docentes y, por el contrario, abra paso hacia la formación integral desde una reflexión crítica y constante sobre su actuación.

La educabilidad es un modo esencial del hombre que le hace capaz de perfeccionamiento y, en consecuencia, llegar a ser lo que es. “Nace en la peculiar forma de ser del hombre (ser abierto a), se desenvuelve en el equilibrio dinámico “tensión hacia” y se orienta hacia la “actualización” o realización personal” (Capitán Díaz, 1979, p. 68). La realización personal le convierte en autor de su vida (Castillejo, 1980, p. 29).

El docente que se preocupa por mejorar su desarrollo profesional conjuntamente sin mirar tanto los obstáculos, sí construye a crear una verdadera educación de calidad.

EJE 2:

Referido al conocimiento de la Funcionalidad de la Pedagogía y de la Didáctica

Por el mismo carácter enfático que ha tenido la educación, la pedagogía profesional debe actualizarse; la pedagogía actual exige una interdisciplinariedad y un vínculo (sociedad-institución) para fortalecer su carácter científico; por ende, el docente debe participar activamente con el modelo pedagógico y la tendencia que

⁵ “La **educabilidad** es una cualidad humana, conjunto de disposiciones y capacidades, que permiten a una persona recibir influencias para construir su conocimiento”. Johann Friedrich Herbart (1841), filósofo, psicólogo y pedagogo alemán, fue el primer autor que utilizó este término con el que se resume nuestra capacidad para aprender.

debe regir en la escuela; y precisamente, por faltarles más conocimiento, existen docentes que desconocen las nuevas tendencias y modelos en que se desenvuelve la ciencia de la educación.

Es importante recordar que la escuela debe responder en los contextos socio-culturales, socio-políticas, socio-ideológicas, entre otros, pero se reitera, da tristeza cuando los rectores en forma unilateral determinan el modelo pedagógico al que “se debe seguir”, o en su efecto, solicita asesores exteriores (fundaciones) para que “ellos” determinen el “modelo perfecto” y que muchas veces es descontextualizado, que quizás obedece a escuelas privadas, no a la pública que es más limitada.

En cuanto a la didáctica, su concepción inicial de ser el “arte de enseñar” ha evolucionado, desde de la aparición de la nueva que ubicó al estudiante como centro de su propio accionar; al giro social de la didáctica ubica, entonces, al maestro como un conductor convencional de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, quien tiene en cuenta las actuaciones internas y externas de sus estudiantes, sus limitaciones y capacidades intelectivas; es decir, un docente que educa de afuera hacia adentro, y de adentro hacia afuera; un docente así contribuye a formar una educación de calidad.

EJE 3:

Referido al uso y manejo de Nuevas Tecnologías para Desarrollar Aprendizaje

Cada sociedad desarrolla una forma diferente de comunicación para así responder a las necesidades propias del ser humano, por eso se ha pasado desde “la época de los mensajes de humo” hasta llegar a la

comunicación tecnológica. En este momento la sociedad del conocimiento se mediatiza a través de sistemas de información muy rápidas (internet, multimedia, redes inalámbricas, entre otras), de hecho, la escuela no escapa a este avance; por lo tanto, los docentes deben ver en la virtualidad otra forma de enseñar Pero, ¿qué tanto sabe manejar un docente las nuevas tecnologías?

El valor de la enseñanza, entonces, se traduce en aceptar que se deben superar las dificultades (si no se saben manejar nuevas tecnologías) porque la escuela del siglo XXI terminará incorporándolas para, a partir de allí, conformar del proceso enseñanza aprendizaje un evento de calidad que responda al segundo interrogante: ¿Qué se entiende por autonomía educativa? Podría entenderse como la facultad que ha delegado el MEN (Ministerio de Educación Nacional -Caso Colombia) a la escuela para que en conjunto con la comunidad académica construya, revise y replantee su identidad institucional. Además, esta autonomía no puede desprenderse de los estándares, lineamientos y propuestas que de antemano han sido construidos por docentes de diferentes regiones, para que estos sean acordes y respondan a unos contextos situacionales de la educación.

La citada autonomía conlleva a ejercer planes pertinentes que satisfagan el entorno, al igual que la necesidad del docente de ser investigativo, que sepa responder a las exigencias, a prepararse; pero también a los directivos docentes a ser justos, que reconozcan los logros individuales y colectivos de los docentes a través de una comunicación asertiva que permita la creación de comunidades académicas, y no la división que actualmente se siente y se vive en muchas escuelas “los que están a favor del rector(a)” y “los que están en contra del rector(a)”, lo cual no permite legitimar una comunidad académica

que jalone para el mismo lado; y en forma mancomunada, a un fin común en la educabilidad en los niños.

Finalmente, se debe entender la autonomía escolar no como un favor; por el contrario, es un compromiso ético que debe ejercerse tanto en el alumno como en el docente, donde cada uno ocupe su lugar: el profesor, que menosprecia la curiosidad del educando, su gusto estético, su inquietud, su lenguaje, más precisamente en su sintaxis y su parodia; el profesor, que trata con ironía al alumno que lo minimiza, que lo manda a “ponerse en su lugar” al más leve indicio de su rebeldía legítima (Freire, 2006, p.50), esto no podría llamarse un ejercicio de autonomía en el ámbito escolar.

¿POR QUÉ LA NECESIDAD DE REGISTRAR LOS ACONTECIMIENTOS QUE SUCEDEN EN LA ESCUELA?

En la actualidad, si se contempla el currículo como todo aquello que acontece en el aula, tales como interacciones, reflexiones, críticas, teorización, conceptualización, prácticas, registros, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyan a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural (sean estos textos escritos, audiovisuales, multimedia, portafolios, entre otros), sea regional, nacional o local, incluido los recursos humanos y físicos, todo ello forma parte del currículo para poder poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional. Pero la realidad es otra: el currículo aún se sigue conceptualizando desde los contenidos, desconociendo el papel fundamental en las escuelas actuales y de las futuras como lo es registrar sus acciones.

De tal manera, el interrogante con que se titula este aparte lleva a proponer dos acciones fundamentales:

*1. El ejercicio de escribir se concibe como un arte,
no como oficio o como obligación⁶.*

Es en la etapa universitaria donde se confirma que el ejercicio de escribir forma parte de los actos académicos cotidianos, donde la racionalidad de los escritos y la exigencia de la criticidad en contexto sean ensayo, reseña, entre otros, hace que ejerza un cierto dominio sobre el código escrito. Cada texto académico que se escribe se convierte en un condicionante (más que una nota) es el aporte que el estudiante se brinda a sí mismo, a su aprendizaje, a su crecimiento como persona; tener una cierta competencia escritural formal donde el estudiante aprende a separar lo oral de lo escrito, pues “no se escribe como se habla”, lo lleva a asumir la escritura como parte esencial de su desarrollo profesional.

Lo mencionado se verá reflejado en el cuidado y limpieza con que el docente le enseñe a sus estudiantes cómo realizar los trabajos académicos, la forma como debe entender la escritura, su didáctica, como un ejercicio liberador, dialogal, de goce y generador de pensamiento crítico realmente; es poco lo que se le puede exigir a los estudiantes, pues “nadie da de lo que no tiene”; por lo tanto, todo escrito de los estudiantes (composición, producción, redacción) en algunas ocasiones carecen de perspectivas clara, son poco fundamentados; en últimas, se convierten en el resultado de “cortar y pegar”, hecho fatal para una escuela que quiera convertir la escritura en un ejercicio fundamental en su currículo.

⁶ Esta acción obedece a los planteamientos del Decreto 1860 de agosto 3 de 1994 del Ministerio de Educación Nacional, por el cual se reglamenta en parte la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

2. *Registrar las acciones de las escuelas es integrar
“lo que se dice con lo que se hace”. (Fernández, 2004).*

No se propone un diario de campo para registrar todos y cada uno de los eventos, sino desde la perspectiva curricular, lo que más le interesa a la escuela debe ser registrado; es notorio que muchas escuelas no escriben sus experiencias; por ejemplo, es lastimoso que existan escuelas que llevan ocho años consecutivos realizando “foro de filosofía” y se les pregunta sobre qué debatieron los alumnos y cuáles fueron las relatorías finales del primer y segundo foro, y no es extraño, que la respuesta se centre en: “No, eso no lo registramos, creo que fue sobre Platón o Aristóteles”. Por eso, la escuela debe apropiarse del didactismo de la escritura, como una forma de demostrar innovación, de la composición escritural que forma parte básica del currículo.

El escrito forma parte de la memoria colectiva de las acciones de las escuelas, sea curricular o extra-curriculares, puesto que escribir y publicar es tarea urgente de la escuela. Es agradable ver la sonrisa de un chico o una chica cuando se les publica sus escritos (cuentos, ensayos) al igual que es gratificante para el profesor, por lo que “el escribir se hace entonces una enfermedad altamente contagiosa”; aunque publicar es “costoso”, no es un privilegio exclusivo de las escuelas de estrato socio-económico alto; en una opción de guardar en la memoria escrita la historia y la evolución de la identidad escolar. Por último, escribir en la escuela es la mejor forma de contrastar “lo que se dice, con lo que se hace”.

**¿POR QUÉ EL MEJORAMIENTO CONTINUO SE
CONVIERTE EN UNA PRIORIDAD PARA LA ESCUELA?**

La dinámica en la escuela es constante, debido a que la sociedad es cambiante; por lo tanto, la escuela se va de

mirar desde el contexto socio-histórico, sociocultural, socio-político, en que fue formada y en la que ha venido evolucionando hasta llegar a su estado actual.

Pero, ¿a qué debe responder la escuela actual? Se debe partir de que la escuela más que el espacio físico, es el lugar de construcción de sueños, de conocimientos, de innovación, pero también de acercamiento a la realidad.

La escuela actual debe ser crítica, objetiva, deliberadora, que conlleve al reconocimiento de la diversidad étnica, a la aceptación de la libre personalidad, al respeto, a la tolerancia, a valorar el discapacitado y a formar un ser ético.

Por eso, el docente debe innovarse, repensarse, para poder actuar; aunque es complejo ya que para algunos docentes “su realidad es otra” (escuelas abandonadas, poco respaldo económico a los docentes en su formación, niños en extrema pobreza, que a veces van sin desayuno a la escuela, entre otras problemáticas) son aspectos que contrastan; pero la decisión de innovar debe conllevar a solucionar de alguna manera las necesidades educativas en la escuela.

Innovar es buscar formas, métodos que den como resultado una satisfacción personal, pero ese proceso no es aislado, puesto que desde la dirección académica debe promoverse en conjunto las innovaciones, “visionar lo imposible” a través de alianzas con otras instituciones, organizaciones no gubernamentales, entre otros aspectos. Estas estrategias colaborativas hacen que el docente y sus estudiantes se sientan más identificados con su institución, convirtiéndose la innovación en parte de su cultura, y de la cultura de la escuela.

Al momento de innovar se deben tener en cuenta tres elementos:

1. Lo novedoso: *¿Cuál es lo novedoso que puede ofrecer la escuela?*

Se basa en lo que se tiene, y partir de estudios previos y como política, tomar un nuevo direccionamiento en su modelo pedagógico, en las alianzas con las empresas o entidades en relación con la comunidad, que se beneficia un sector donde la escuela funciona. Es novedoso cuando lo inexistente se convierte en una realidad, quizás no de manera inmediata, pero sí a partir del esfuerzo mancomunado de toda la comunidad.

2. El sostenimiento: *¿Cómo sostener lo novedoso en la escuela?*

Es lo más complejo de la innovación; como se dijo, “La escuela es un centro de cambio”, y los cambios positivos han logrado mejorar la motivación, la participación, actitudes y comportamientos en los alumnos (Sevillano, 2005, p. 233), pero no solo en los alumnos, también en docentes, en directivos docentes y en la comunidad en general.

3. La escuela: *Por su carácter cambiante tiene un aliado muy cercano que es “el mejoramiento continuo”.*

La escuela actual debe pensar y soñar cómo satisfacer las necesidades del hoy y las del mañana.

4. Cambios radicales. *¿Innovar siempre significa cambios radicales?*

Si, aunque en forma sistémica, pues una escuela que desee innovar debe pensar en un cambio profundo que la conlleve a un buen posicionamiento en la sociedad, a un crecimiento que se denote en el desarrollo educativo en

los alumnos y en los docentes, en un cambio conceptual de las didácticas específicas; además, de mayor participación de la comunidad y de más estrategia de convenios con el sector privado.

De acuerdo a lo anterior, se hace válido ofrecer una lista de aspectos que se deben tener en cuenta para una escuela que innove, y unos cuadros ofrecidos por el Ministerio de Educación Nacional en la Guía No. 34, “Guía para el mejoramiento institucional 2008” de la autoevaluación al plan de mejoramiento donde proponen algunas caracterizaciones de las escuelas (docentes, directivos docentes, estudiantes, comunidad) que mejoran continuamente.

A continuación se presentan, también, las características esenciales de los establecimientos educativos que tienden a mejorar continuamente. Estos aspectos pueden identificarse a través de estudios nacionales e internacionales, en especial los referentes a rendimiento académico y a la convivencia, todo lo cual sirve para apoyar el fortalecimiento institucional⁷

Características institucionales para el mejoramiento continuo:

1. Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes
2. Sabe hacia dónde va
3. Tiene un plan de estudios concreto y articulado
4. Ofrece muchas oportunidades para aprender

⁷ COLOMBIA. Ministerio de Educación Nacional. Serie Guía No.34. Guía para el mejoramiento institucional. En: Revolución Educativa Colombia aprende. Bajado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

5. Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes
6. Tiene ambientes de aprendizaje apropiados
7. Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje
8. Tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar
9. Usa el tiempo adecuadamente
10. Ofrece un ambiente favorable para la convivencia
11. Promueve el desarrollo personal y social
12. Articula acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias
13. Prepara a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales
14. Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo
15. Dispone de mecanismos de apoyo
16. Utiliza información para tomar decisiones
17. Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo

En lo referente a una escuela que esté dispuesta a innovar, también sus miembros estarán prestos a enfrentar los retos para ser proactivos y flexibles, tal como lo enmarca su papel de formadores:

- ***Creatividad:*** El maestro debe ser creativo y propiciar espacios de autoformación profesional (especializarse, maestrear, doctorarse).

- **Motivación:** Entender la educación como un proceso social gratificante.
- **Cambio:** No adaptarse a lo estable, se hace necesario realizar revisiones constantes del contexto para generar cambios.
- **Tics:** Integrar nuevas tecnologías a su proceso de enseñanza–aprendizaje.
- **Críticidad:** Ser crítico, y revisar el discurso pedagógico para que no esté aislado de la realidad del país.
- **Investigación:** El docente debe enmarcarse dentro del contexto de la investigación permanente.
- **Sentido de pertenencia:** Sentir y mostrar el orgullo de ser docente.
- **Contexto escolar:** Entender que debe satisfacer las necesidades individuales y colectivas de un contexto.
- **Generar proyectos académicos:** Deben estar acorde a los cambios conceptuales que ofrezca la educación.
- **Currículo:** Establecer un currículo abierto.
- **Comunidad:** Ofrecer mayor participación a la comunidad en sus decisiones.
- **Recursos económicos:** Hacer un uso racional de estos recursos que genera la escuela y un carácter prioritario en su uso.
- **Actualización:** Ofrecer un sistema de actualización al docente, un apoyo económico profesoral para la asistencia a eventos académicos.

- ***Relaciones académicas:*** Construir comunidades académicas donde se propicien redes, círculos y grupos de investigación.
- ***Seguimiento continuo:*** Hacer seguimiento sobre los egresados y su calidad de vida.

(Ver anexos 1 y 2).

CAPÍTULO 2

“LA ESCUELA, SU INSTITUCIONALIDAD Y SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO”

ÁREAS, PROCESOS Y COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

La Gestión de todo establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes; por lo tanto, debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión básicas que son:

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

Proceso: GESTIÓN ESTRATÉGICA

Componente: Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional⁸

En este proceso la escuela establece lineamientos claros en su acción institucional, producto de una reflexión conjunta con todos los miembros de la comunidad. Es en esta área de gestión, donde crea el núcleo de funcionalidad de la escuela, su caracterización y su incidencia en el entorno.

⁸ Guía 34, MEN (2008). Las áreas están subdivididas en subprocesos, pero para el análisis de esta investigación se tomaron aquellas que evidenciaron mayor relevancia

Es fundamental que la escuela tenga claro “de dónde parte y para dónde va” (misión-visión) ya que con la aparición de nuevas problemáticas sociales y nuevas tecnologías, la escuela entra a crear estrategias que le posibilita responder a los contextos en los cuales se ubica.

Desde una acción que favorezca su institucionalidad se proponen como componentes por este eje: la misión, la visión, los valores institucionales, las metas, las políticas de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural; la apropiación del direccionamiento y la aceptación. Se tomarán como puntos de reflexión aspectos para este primer aporte como son: Los valores en la sociedad escolar y su representación en la misión y visión, y el reconocimiento de los alumnos y de su contexto (pieza clave para el horizonte institucional).

- *Los valores en la sociedad escolar y su representación en la misión y visión:*

Una de las prioridades en la formación escolar radica en la enseñanza hacia el respeto (por la naturaleza, por el ser humano, por su diversidad, por los animales, es decir, por lo que le rodea); este ejercicio como práctica moral, se acompaña con una serie de valores, tales son: ser ético, ser comprometido, ser humilde, ser tolerante, ser responsable, ser sincero, ser abierto al diálogo, tener confianza, tener autoestima, ser creativo, ser justo, entre muchos otros, a pesar de que la escuela busca estandarización, lo que “a veces no se logra”, quizás por la creencia que encierra cada valor, de que a veces se aprende de forma subjetiva e inconsciente; es por eso que enseñar a los chicos los valores que se presenta en la misión, no es solo un significado agregado, sino

una forma institucional de demostrar autonomía y calidad. La aceptación de los valores generan cambios actitudinales del quehacer diario del alumno, representados en su identidad; por eso, la escuela debe cerciorarse de que sus estudiantes sepan cuál es su misión, su visión, su himno escolar, lo que creará un compromiso con su accionar. Es triste ver cuando un alumno no le da el valor “de lo que está haciendo en la escuela, quizás porque sus preferencias son otras”; es ahí donde la escuela debe tomar la “motivación” como otro color que en forma práctica conecte al chico y a su accionar en la escuela.

La misión y la visión debe ser una experiencia compartida que rete a la sociedad del hoy y a la del mañana, que con unos valores claros, busque descubrir la individualidad y enseñar hacia el trabajo; en conjunto “todos jalonan para el mismo lado” y es, precisamente, en esta identidad (misión-visión) donde se proyectan los propósitos internos de la instituciones externas de las decisiones futuras, por las interacciones, el lenguaje cordial y la motivación que deba unir a toda la comunidad.

Es importante entender que para materializar el horizonte institucional, los valores y creencias personales deben colocarse al servicio de la colectividad; de lo contrario no es una organización, sino una desorganización “donde cada uno anda por su lado”; por eso el horizonte debe ser claro, donde sea correspondiente lo que se hace en la escuela con la misión que se ha propuesto; por último, entender que los valores orientan y organizan nuestras vidas, y que cuando se trabaja en forma conjunta para lograr un bien común, se satisfacen tanto el corazón como el alma del maestro.

- *Reconocimiento de los alumnos y de su contexto*

Ese reconocimiento es pieza clave para el horizonte institucional, que sitúe el currículo en posición de formar “al hombre íntegro” basado en una relación dialogal, interactiva (alumno-docente, alumno-directivo, alumno-comunidad, entre otros); esto será imposible de lograr sin un reconocimiento de donde proviene su materia prima (alumno) ¿El porqué de sus actuaciones? Y la reflexión, tanto del docente sobre su práctica: ¿Cómo pretender un cambio conceptual y actitudinal en los alumnos si se desconoce su devenir?

Es muy difícil saber con exactitud las particularidades donde se desenvuelven los alumnos, pero una información acertada a través de fichas de seguimiento permite entender el porqué de su actuación; así se optimiza también la labor del docente, el dialogar con los estudiantes, rompiendo un poco lo parco de la comunicación; cada vez es más notoria la falta de afecto con que llegan los chicos al aula, y que de hecho, se crea un perfil alrededor de ellos “muy poco favorable”.

De hecho, la escuela debe tener claras las actitudes que presentan los estudiantes (positiva o negativa) para ir contrarrestando y determinar su evolución; de hecho, existen escuelas que los ven “como chicos problemas” y deciden no tenerlos (lo expulsan, lo desescolarizan, no lo aceptan más, entre otras excusas), y los descartan por ser inútiles a la sociedad -un hecho lamentable-.

Con respecto al contexto, no debe convertirse en un estereotipo. La escuela debe entender que los contextos influyen en las actuaciones pero no es único determinante.

Finalmente, es recomendable que aquellos “alumnos problemas”, no sean “lanzados al vacío” -excluidos- sin que antes los docentes se cuestionen frente al futuro que tendrá ese joven “allá afuera” donde él se vaya a enfrentar a otras realidades que para estos casos siempre es infortunada.

Proceso: GESTIÓN ESTRATÉGICA

Componente: ESTRATEGIA PEDAGÓGICA

En este proceso, la escuela debe responder a las acciones situacionales propuestas; es decir, debe contar con todos los elementos posibles para darle funcionalidad donde la responsabilidad sea como un criterio de toda la comunidad, lo que es fundamental para mantener esta área fortalecida. Esta área se compone de: la articulación de los diferentes planes, proyectos y la determinación de acciones para su ejecución; de la implementación de estrategias pedagógicas, del buen uso de la información (interna y externa) para tomas de decisiones justas.

Para el seguimiento y autoevaluación, se tomará como base de reflexión lo propuesto en forma literal, Guía para la realización de Autoevaluación Institucional en cada una de las Áreas de Gestión. De la Guía No. 34 (para el mejoramiento institucional), “de la autoevaluación al plan de mejoramiento” (MEN, 2008), en especial, el componente estratégico pedagógico.

Toda Gestión Estratégica tiende a desarrollar una estructura académico-administrativa que fortalezca las facultades existentes y vincule al estudiante con las necesidades del sector empresarial, fundamentados en una cultura de autoevaluación y mejora continua.

Tabla 1: Proceso: Gestión Estratégica

ÁREA GESTIÓN DIRECTIVA

Componente	1. Existencia	2. Pertinencia
Estrategia Pedagógica	La institución cuenta con estrategias pedagógicas dispersas que no están vinculadas a la misión, la visión y los principios institucionales y son aplicadas de manera desarticulada en las diferentes sedes, niveles y grados.	La institución cuenta con una estrategia pedagógica coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, pero esta todavía no es aplicada en las diferentes sedes, niveles y grados.
	3. Apropiación	4. Mejoramiento Continuo
	La estrategia pedagógica es coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, y es aplicada de manera articulada en las diferentes sedes, niveles y grados.	La institución evalúa periódicamente la aplicación articulada de la estrategia pedagógica, así como su coherencia con la misión, la visión, y los principios institucionales. Con base en ello, introduce ajustes pertinentes.

Fuente: Guía 34, Ministerio de Educación Nacional de Colombia

Como puede leerse en la tabla anterior, se proponen cuatro lineamientos de autoevaluación: 1. Existencia, 2. Pertinencia, 3. Apropiación y 4. Mejoramiento continuo. Se observa, también, como las estrategias pedagógicas (sinónimo de aventura, de creatividad, de roles) obedece a una aproximación del “ideal” que debe conseguir la escuela; que de igual forma, estos son evaluables, y de no responder al contexto serán intercambiables; por lo tanto, la estrategia pedagógica para ser coherente debe responder al accionar propuesto en la misión y en la visión.

Se presentan tres estrategias que actualmente direccionan el quehacer pedagógico de algunas escuelas con un rotundo éxito, las cuales se explican a continuación. Estas fueron validadas a la luz de los teóricos y de la experiencia de los mismos investigadores.

Estrategias del quehacer pedagógico:

1. La didáctica del trabajo por proyecto (Blumenfeld, Soloway, Marx, et al., 1991) (el alumno como investigador, el docente como investigador)⁹

La educación y su accionar sobre la sociedad no es estática; por tanto, debe responder a estos cambios cada vez más drásticos y complejos; la estrategia del trabajo por proyecto alimenta la investigación, la creatividad y genera aprendizaje significativos notables; el estudiante al mantenerse una pregunta problema automáticamente se inserta en la vida y en la realidad de esta, y el docente ya no será el orientador de un proceso de enseñanza-aprendizaje, sino un agente generador de cambios sociales, conductuales, ideológicos, entre otros; es una estrategia que le devuelve el carácter científico a la educación y revitaliza la labor docente, ambos, desde unas didácticas conjuntas entran a investigar, explorar, a desarrollar unas competencias desde el saber ser, conocer, hacer.

⁹ Existen algunas características que facilitan el manejo del método de proyectos (Blumenfeld y otros, 1991): 1. Un planteamiento que se basa en un problema real y que involucra distintas áreas. 2. Oportunidades para que los estudiantes realicen investigaciones que les permitan aprender nuevos conceptos, aplicar la información y representar su conocimiento de diversas formas. 3. Colaboración entre los estudiantes, maestros y otras personas involucradas con el fin de que el conocimiento sea compartido y distribuido entre los miembros de la “comunidad de aprendizaje”. 4. El uso de herramientas cognitivas y ambientes de aprendizaje que motiven al estudiante a representar sus ideas. Estas herramientas pueden ser: laboratorios computacionales, hipermedios, aplicaciones gráficas y telecomunicaciones.

Se presenta a continuación una serie de beneficios fundamentados en la pedagogía por proyectos:

- Por su carácter holístico, esta estrategia rompe con las consignas impuestas, abusivas y mal enunciadas muchas veces.
- Permite contrastar de manera objetiva lo propuesto con la institución en su horizonte (misión-visión) y los aprendizajes desarrollados en los estudiantes.
- Estimula el trabajo cooperativo y la lógica de las acciones.
- Integra teoría y práctica en su accionar
- Desarrolla un aprendizaje significativo
- Es más crítico en el reconocimiento del entorno (social, cultural, político, otros)
- Finalmente, es de reconocer que la prioridad de la escuela, su carácter heterogéneo, y el desarrollar potencialidades humanas no es una tarea fácil; por lo tanto, cada estrategia que favorezca el contexto institucional “bienvenido sea”.

2. Los valores, su pedagogía, y la aceptación de normas.

No existe escuela (al menos eso se deduce) que no base como estrategia curricular y de enseñanza, interiorizar y estimular hacia los valores como parte del desarrollo humano; pero como se ha dicho, por la evolución de la sociedad la escuela debe replantear la conceptualidad de los valores; no sólo verse como una práctica subjetiva, sino objetiva y contextual; por lo

tanto, cada escuela obedece a valores primordiales y a fundamentales, es decir, la escuela establece un orden de jerarquía del cual se debe fundamentar y enfatizar en el aula, para que así se incorpore en el alumno y perdure para toda su vida.

Esta tarea educativa no es fácil, ya que significa modelar las actuaciones del ser humano, es interiorizar una práctica que genere una nueva actitud ¿Pero, qué pasa si el contexto obedece a otro tipo de práctica (contravalores)?

Es ahí, en el conflicto de la escuela, donde se debe saber ‘blindar’ a sus estudiantes, de cargarles una pedagogía de la auto-seguridad que no le permita caer de manera fácil en hechos y situaciones “desmoralizantes”. Por lo tanto, una pedagogía basada en valores estimula:

- No demarcar en el currículo los valores como una obligación, sino como una necesidad en el estudiante.
- El enseñar a afrontar las crisis.
- El no ser aislado, sino que enseñe ver en los problemas de los demás nuestros propios problemas “a ponerse en los zapatos del otro”.
- Participar en forma efectiva en el fortalecimiento de estrategias de pedagogías en valores.
- Establecer los ideales educativos y que estos se encuentren insertos en los ideales de la sociedad.
- Demostrar con las propias actuaciones (de los docentes) que se respetan las normas sociales para que así, los alumnos acepten las normas básicas en las que se desenvuelven.

Finalmente, el rol de la escuela debe enfocarse más a ofrecer criterios claros en valores para que el alumno asuma en forma correcta lo que le ayudará a desarrollar su propia vida, y les llevará a diferenciar lo “bueno” y lo “malo”.

3. El trabajo cooperativo como promoción de la interacción a través del trabajo cooperativo.

El trabajo cooperativo no es la simple actividad de “trabajar en grupo” es entender que se pone de manifiesto focalizar una acción “en manos de varios”, quienes operan en forma cognitiva individual y que luego socializan desde la complejidad de la colectividad; por lo tanto, hay un doble ejercicio: establecer un lenguaje unificado y la planificación conjunta de acciones que se demuestren en un buen resultado, los que serán beneficiosos para todos.

El trabajo en grupo como estrategia de enseñanza permite establecer juegos de amistad que rompen los círculos “de los mismos con las mismas” claro, que desde un criterio consciente de responsabilidad grupal. De hecho, el rol del estudiante cambia en las actividades cooperativas y grupales, ya no será un solo líder, todos serán “líderes”; por lo tanto, conlleva a reconocer en el otro las cualidades cognitivas excepcionales que quizás eran desconocidas. Finalmente, este tipo de estrategias pedagógicas facilita:

- No centrar la investigación en uno solo.
- La construcción de un currículo flexible y participativo.
- Desarrollar la efectividad.
- La cooperación es asumida como sinónimo de responsabilidad.
- El regimiento académico es mayor.

- Re-significar el sentido de las consignas (tareas, trabajos)
- Favorece la interacción y las relaciones interpersonales.

Cada estrategia que la escuela soporte, debe ser concordante con lo que se propuso en su horizonte institucional y estar sujeta a las necesidades de los aprendizajes, individuales y colectivos.

Proceso: GOBIERNO ESCOLAR

La escuela debe ser entendida como el espacio donde se democratizan los principios, deberes, derechos y los códigos; no sólo de los alumnos y profesores sino de la comunidad en general.

Para el proceso de Gobierno Escolar dentro de la directiva se pone de manifiesto la construcción y operacionalización de diferentes comités y consejos con cierta autonomía, entre los que se encuentran: consejo directivo, consejo académico, comisión de evaluación y promoción, comisión de convivencia, comisión estudiantil, personero estudiantil, asamblea de padres de familia, consejo de padres de familia.

Cada uno de los estamentos mencionados da muestra de la cultura democrática y de las estrategias que la escuela “se inventa” para mantener un orden social, cultural y político al interior de la escuela. La escuela no puede ser ajena a los cambios conceptuales que se dan en el gobierno nacional; por eso, mantener cada estamento centralizado en sus funciones; pero al mismo tiempo abierto al cambio, al diálogo, esto determina la funcionalidad de la vida política, democrática y autónoma de la comunidad escolar.

Cada representación vela por un grupo o sector dentro de la estructura escolar, (estudiantes, profesores, egresados, padres de familia, rector, entre otros), al mismo tiempo debe prevalecer el bien común, entre los que se encuentran: periodicidad en las reuniones, presentación de proyectos, toma de decisiones acertadas, delimitación del tiempo, y otras, lo cual hace que cada uno de estos estamentos funcionen mejor, y articulados en una dinámica de acciones y proposiciones continuas.

Es fundamental insertar al estudiante a la vida política de la escuela (comité, consejo, representante, otros) ya que se fortalece en valores y en un liderazgo que le marcará toda su vida; pero también “le aterriza” en su comportamiento, en su actuar, frente a la apropiación del concepto de gobierno, sociedad, cultura, además de que sus relaciones no se verán mediadas “*por el poder*” sino por su capacidad subjetiva de entender al otro, “*de poder ayudarlo*” (coro del personero).

De igual forma, el representante en los diferentes estamentos “no va a demostrar poder” sino su capacidad intelectual de resolver problema, desde la sensibilidad del ser humano. (Caso Comité de Convivencia). El ser justo, direccionar en valores, ser crítico, enseñar normas de conducta y de comportamiento, es una tarea bien difícil, que se les ha encargado a los maestros.

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Componente: Uso de Información Interna y Externa para la toma de Decisiones. Seguimiento y Evaluación

Se presentan, además de los mencionados, otros procesos que existen como complementos para el desarrollo del

área de Gestión Directiva¹⁰, que le dan funcionalidad. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. Estas son:

1. Cultura institucional
2. Clima escolar
3. Relación con el entorno

Conforme a la Guía N° 34, propuesta por el Ministerio de Educación Nacional, estos procesos deben ser evaluados de acuerdo a los componentes que los constituyen, los cuales serán categorizados de 1 a 4 según sean las evidencias que se tengan en cada institución de cada uno de ellos:

1. Existencia
2. Pertinencia
3. Apropiación
4. Mejoramiento continuo

En la escala, 1 es el menor valor y 4, el mayor valor o de excelencia. En este sentido, el MEN considera los siguientes componentes para evaluar los procesos de *cultura institucional, clima escolar y relación con el entorno*:

¹⁰ Gestión Directiva: Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Cuadro 1. Componentes para evaluar los procesos de cultura institucional, clima escolar y relación con el entorno

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

PROCESO	COMPONENTES
1. CULTURA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de comunicación • Trabajo en equipo • Reconocimiento de logros • Identificación y divulgación de buenas prácticas.
2. CLIMA ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia y participación • Ambiente físico • Inducción a los nuevos estudiantes • Motivación hacia el aprendizaje • Manual de convivencia • Actividades extracurriculares • Bienestar de los alumnos • Manejo de conflictos y casos difíciles.
3. RELACIÓN CON EL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia • Autoridades educativas • Otras instituciones • Sector productivo

Tomado de: GUIA MEN 34. .

Cuadro 2. Proceso y componentes del área de gestión directiva

ÁREA DE GESTIÓN	PROCESO	DEFINICIÓN	COMPONENTES
DIRECTIVA	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

Cont...

Sig...

	Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación
	Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.
	Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.

Fuente: La Ruta del Mejoramiento Institucional. GUÍA 34 MEN, 2008

CAPÍTULO 3

LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR “UN DETERMINANTE EN LA CALIDAD EDUCATIVA”

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

***Proceso: DISEÑO PEDAGÓGICO, PRÁCTICAS,
GESTIÓN DE AULA***

Dentro de este proceso de la Gestión Académica la escuela tiene en juego dos aspectos:

- a. Dar el apoyo suficiente en cuanto a los procesos de matrícula, boletines y otros, que garantice el buen funcionamiento de la escuela.
- b. Que este ejercicio garantice un vínculo, unos comportamientos y relaciones humanas además de la organización administrativa, ya que por lo general los docentes son los que trabajan en forma colaborativa para que esta Área de Gestión tenga un accionar cabal en la institución.

Corresponden a este proceso los siguientes componentes:

a. Proceso de matrícula

En esta práctica la institución debe ser acorde con unos calendarios estipulados en los lineamientos nacionales y locales del Ministerio de Educación Nacional (Caso Colombia), que permitan hacer este proceso rápido y de compromiso; la matrícula como un ejercicio obedece a la elaboración de registrar las competencias alcanzadas por los estudiantes (matrícula de estudiantes antiguos), pero de igual forma para los nuevos estudiantes teniendo en cuenta las políticas de la institución para la inserción de estos; el proceso de matrícula es previo al criterio de selección y de calificaciones (actitudes, aptitudes, talentos, otros) es la escuela en sus políticas claras (métodos de selección) quien determina quiénes encuadran en sus políticas para ser aceptados, luego matriculados, pero la matrícula o pasaporte de entrada en una institución es un juego de expectativas, tanto al que entra por primera vez, así como al alumno antiguo. Son nuevas actuaciones cargadas de otras fantasías, de otras ritualidades, de adaptabilidad, de nuevas motivaciones, lo que hace que el estudiante con ese “pasaporte” demuestre sus talentos, sus capacidades, sus motivaciones que conlleven a un fortalecimiento en la organización escolar.

b. Archivo académico

Con los nuevos adelantos mediáticos (base de datos, software, hardware, internet, otras herramientas) hace que los archivos como instrumentos físicos, organizados por letras, colores, escalas vayan desapareciendo. Un archivo es la memoria de una institución, es la confiabilidad de una información guardada para su uso inmediato o posterior, por eso la escuela, sea en

forma física o electrónica debe mantener un sistema que garantice la conservación de la historicidad escolar.

Un archivo planificado debe garantizar una agilidad en la obtención de la información y de unos datos confiables; los archivos permiten que no haya información dispersa sino que se centralice, agrupe y organice la información de acuerdo a las necesidades de uso; aunque la información exista en dos clases: general y reservada; en ambos casos, solo la escuela determina quién o quiénes manejan esta información (documentos) para un uso correcto y adecuado en la institución; existen algunas consideraciones frente al archivo académico, tales como: ubicación, tipo de archivo, tipo de ficheros, formas de conservación, otros. Finalmente, cabe recordar que soportar en un archivo una información es garantizar la vivencia de las actuaciones y de la organización escolar.

c. Boletines de Calificaciones

La escuela registra las actuaciones, los comportamientos, los aprendizajes de los estudiantes en forma física o electrónica (boletines) es una gradualidad enmarcada en una política institucional (mensual, bimestral, semestral); la regularidad en la entrega determina la organización de la institución, entendida esta como la determinación conjunta (docente-administración) para alcanzar un objetivo común; de igual forma denota la planeación.

Es injusto con los estudiantes que son víctimas de la mala organización escolar se les entregue boletines de forma irregular (verbal o descriptivo verbal) o descriptivo verbal “vas bien” o “te va más o menos”; esta forma de informar a un estudiante como va su comportamiento académico es algo sin fundamento y es muy mala

presentación desde todo punto de vista; un boletín en las manos de un padre de familia, garantiza los correctivos pertinentes que ajusten un mejor comportamiento en el ámbito académico. Por lo tanto, este eje conlleva a los autores a proponer la siguiente afirmación: El apoyo a la gestión académica fortalece los vínculos entre docente y el área administrativa de la institución.

La anterior aseveración responde a la praxis que a lo largo de estos años de estar en escuelas públicas y privadas, ha permitido a los autores entender las relaciones humanas como un proceso de adaptabilidad, de motivaciones, de relaciones interpersonales, de cambios conductuales, entre otros, sujeto a la dinámica e ideología del rector(a) de turno.

Realizar un ejercicio como lo es matricular, algunos docentes lo consideran como deber solo de la parte administrativa, lo cual es un pensar egoísta, que no atiende a la realidad escolar que invita a entender la escuela como el espacio de la colectividad donde el único interés que prime sea el bien común, y no mantener una brecha entre cuerpo docente y administrativo, lo cual sería algo fatal; sin embargo, la escuela y su filosofía social muchas veces se ve afectada por las relaciones humanas entre los miembros de una misma comunidad; por eso, la necesidad administrativa de la escuela, de crear un sistema de motivaciones que incentive las actuaciones de sus docentes (es fundamental); solo en esta medida los comportamientos grupales apuntalan a unas actuaciones menos individualistas y más de afinidad grupal; cuando se realizan actividades, matrículas, por ejemplo, se genera un espacio de participación colectiva y de complemento a lo administrativo bajo un criterio de bienestar y de ayuda a la organización administrativa escolar.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE LOS RECURSOS

Para este proceso la escuela adecúa un presupuesto que garantice la funcionalidad de la Planta Física y su infraestructura, incluyendo canchas, laboratorios, y otros espacios para que de esa manera se garantice una óptima presentación en sus servicios y sea competitiva en el contexto donde se ubica. Componen esta área de gestión: el mantenimiento de la planta física, los programas para la adecuación y el embellecimiento de la planta física, el seguimiento al uso de los espacios, adquisición de los recursos para el aprendizaje, suministro y dotación, mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje, seguridad y protección.

A continuación se presenta una breve conceptualización animada por algunas recomendaciones de los autores:

a. Mantenimiento de la Planta Física

Corresponde para este eje el administrador escolar (que varía de acuerdo a la institución si es pública o privada) ejercer una función organizativa del presupuesto, con una destinación de acuerdo a un orden de prioridades que operacionalice la acción administrativa escolar. Estas acciones (inversiones) obedecen a unas políticas claras aprobadas y justificadas por un consejo directivo, quienes tienen la responsabilidad moral de administrar de manera coherente “el dinero que llega a las escuelas”, sobre todo en las públicas.

Causa desánimo ver aquellas escuelas que no cuentan con una supervisión externa en el manejo de sus recursos

económicos, esta poca vigilancia trae como consecuencia “la fuga del dinero”; por ende, da como resultado “escuelas que se notan abandonadas” y rectores y rectoras enriquecidos de la noche a la mañana.

Primero: Organizativamente la escuela debe establecer un inventario de sus bienes físicos, el estado en que se encuentran, responsable de su uso, manual de uso, esto refleja la información oportuna del mantenimiento o reparaciones necesarias. Para el caso de mantener una plana física, es prevenir su deterioro y accidentes futuros (paredes, balcones, techos, entre otros arreglos).

Segundo: La escuela debe hacer visibles sus libros de contabilidad, sus inventarios y los procedimientos en el manejo de los recursos. “El rector o el administrador” de escuela pública, por ejemplo, no debe molestarse si se le solicitan los libros de contabilidad; por el contrario, es una forma de demostrar el buen uso del dinero público. Sin embargo, este eje de la organización escolar en su componente administrativo y manejo de recursos económicos está “totalmente divorciado” del resto de la comunidad académica (docentes, alumnos, padres de familia) a tal punto que son pocos los que conocen los procedimientos de inversión, gastos y circulación del dinero de la escuela.

Finalmente, según Lemus (1975),

Para llevar a cabo una eficiente administración los administradores deben tener por lo menos las siguientes cualidades: aptitud para la abstracción, para identificar problemas, ponderarlos, jerarquizarlos, considerar alternativas, ofrecer ideas, pensar en soluciones, formar opiniones, convencer y persuadir.

Aptitud técnica para seleccionar medios, buscar recursos, preparar al personal, ejecutar la acción, evaluar situaciones, procedimientos y resultados. Aptitud con las relaciones humanas; para obtener y mantener la armonía del personal, entusiasmo por la realización de las actividades, inspiración, responsabilidad, lealtad, y honestidad (pp.26-74).

b. Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física

Es notorio el aumento vertiginoso de niños al interior de las aulas escolares, quizás por los diferentes programas del Estado cuyo propósito es que ellos estén todos en las aulas, en las escuelas, cuya labor social muchas veces no es coherente (tanto en escuelas públicas como privadas se encuentran aulas muy pequeñas) con el hacinamiento que obstaculiza una correcta operacionalización de la escuela; “a más niños en un aula, más difícil se hace la tarea escolar”.

Por lo tanto, para un programa de embellecimiento no puede ser inconexo el papel de la familia, lo cual es determinante para articular prácticas comunes que den como resultado una vida y clima escolar agradable por parte de cada uno de los miembros.

De tal manera, es fundamental realizar actividades conjuntas, como son las jornadas de ornato y aseo, jornadas de comunicación e información de las actividades escolares, desarrollos de trabajos cooperativos (arreglos de pupitres, arreglos de salones, entre otras actividades), actividades que finalmente propenden a aumentar el sentido de pertenencia, de identidad y de armonía escolar.

c. Seguimiento del uso del espacio físico de la institución

Este aparte corresponde a la etapa de control que ejerce la institución, a partir de la creación de manuales de uso de cada espacio dentro de la planta física (canchas), laboratorios, aulas múltiples, otros. Dentro de su organización, toda escuela debe establecer una normatividad que garantice el uso correcto de cada espacio; esto dará como resultado comportamientos, cambios conceptuales y una mejor organización de la administración escolar.

d. Adquisición de los recursos para el aprendizaje

Una institución demanda una serie de exigencias que conllevan a una producción académica óptima; una de estas es la adecuación de las salas de informática, bibliotecas actualizadas, tableros electrónicos, vídeo beam. Mantener estos elementos didácticos y adquirir nuevos objetos, requiere de rubros específicos que permitan un direccionamiento estratégico apropiado; es notorio hoy en día encontrar instituciones con salas de internet, con 10 computadores, de los cuales solo sirven dos, cuya situación se mantiene por períodos prolongados. Gestionar y adquirir recursos económicos para una institución, es muestra de su eficacia, de su liderazgo, de su capacidad de inserción a la política social de la educación, sin olvidar que el trabajo cooperativo es fundamental para alcanzar recursos y lograr metas.

e. Suministros y dotación

Dentro de la administración escolar existen procedimientos que determinan los responsables de salas,

bibliotecas, canchas, pero también jefes de área quienes deben ser coherentes con la política de la administración escolar, con la entrega de los suministros y las dotaciones necesarias en forma cíclica (anual, semestral, mensual o diario) al resto de docentes para que así se garantice un normal funcionamiento en la organización; materiales como marcadores, papelógrafos, insumos para laboratorios, textos y otros implementos son prioritarios; pues de no obtenerse en forma oportuna obstaculizaría el proceso enseñanza-aprendizaje, creándose así un caos. Por lo tanto, conviene a la escuela que en forma positiva mantenga los suministros y dotaciones en cantidades suficientes, para que así pueda corresponder de manera oportuna con todo el requerimiento necesario durante el año escolar.

f. Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje

Hace efectiva una administración escolar la capacidad dialogal, de interacción que permita a los encargados de salas, laboratorios y demás recursos para el aprendizaje tener todo el equipo a tiempo, para lo cual debe presentarse por escrito los requerimientos de las necesidades, para su previa revisión, mantenimiento y la entrega periódica de estos. Dicha actuación determina la durabilidad y ajustes a los equipos u objetos que permitan un mejoramiento en los procesos de enseñanza aprendizaje; por ende, a la calidad educativa, puesto que su propósito es lograr tanto el control en la revisión como la continuidad en las estrategias que permitan el menor deterioro posible a equipos, salas y todo implemento pertinente, a través de normas de usos como los manuales de comportamientos y de cultura frente a la utilización de equipos y demás materiales de la institución.

g. Seguridad y protección

Al entenderse que la escuela, como núcleo de productividad de conocimientos se centra en sus alumnos (seres humanos), esto le da prioridad para prevenir y evitar cualquier tipo de riesgo, que ponga en peligro la integridad de ellos; por lo tanto, la elaboración de un mapa de riesgo es fundamental, sobre todo, por las situaciones cambiantes (clima, organizaciones delictivas, situaciones externas, otras) lo que conlleva a la escuela a ser estricta en sus actuaciones; por ejemplo, cómo evacuar en caso de incendio, vendaval, temblor y cualquier otro insuceso de origen natural o que se escapen a la organización y control interno de la institución educativa.

La administración debe crear un comité de riesgo y actualizar a su comunidad sobre posibles peligros que circundan a la escuela; este ejercicio no puede ser desarticulado de los padres de familia quienes también deben conocer los mapas de riesgo y las políticas de protección; esto debe materializarse a través de manuales, señalizaciones internas, uso de extinguidores, camillas emergentes, entre otros implementos; en fin, los procedimientos que utilice la escuela deben ser lo más adecuado, por eso la retroalimentación, capacitación, equipos de socorrismo y personas para ejercer esta labor es fundamental.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

En este componente la escuela asegura y certifica tanto los servicios básicos (la enseñanza) como los complementarios (el comedor escolar, el servicio odontológico, entre otros) al igual que garantizar una ayudantía a estudiantes con

dificultad de aprendizaje o de interacción comunicativa, entendida estas ayudas como necesidades educativas especiales.

Conceptualización de dos ejes:

A continuación se presenta una breve conceptualización de dos ejes correspondientes a este proceso y recomendaciones a los maestros y maestras.

1. Servicio de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)

Es una necesidad social por la que debe responder la escuela, basándose en programas acertados y concertados con el gobierno central. Mitigar “un poco” estas necesidades básicas en niños y niñas es cerrar un poco la brecha de la discriminación a la que se enfrentan muchos estudiantes, sobre todo de sectores vulnerables quienes por lo general asisten a escuelas públicas. Cuando se analiza esta variable de satisfacción social, siempre el dilema se encuentra en que la escuela quiere hacer más, pero las escuelas siempre están en crisis; superar y ofrecer unos servicios complementarios sostenibles oportunos y equitativos es un reto de la escuela de hoy quien debe enfrentar el fenómeno más terrible como es: “el poco deseo que existen entre los niños y niñas de estar insertos en un sistema escolar”; es por eso que la educación debe estimular, no solo el aprendizaje o el desarrollo de las competencias, sino la creación de la educación para el trabajo, un mecanismo que garantice auto-sostenibilidad para que puedan seguir estudiando a nivel superior y no verse (alumnos y alumnas en una incertidumbre).

Por la comunidad es sabido que de acuerdo a la estructura socioeconómica, tendrán mayor oportunidad de ir a la

universidad los estudiantes de escuelas privadas; ese fenómeno al que quizás pueda llamarse “marginalidad”, a su vez los enfrenta a interrogantes muy serios como son: ¿por qué no hay más universidades públicas en este país?, ¿por qué no hay universidades distritales públicas, por lo menos en las principales ciudades de Colombia? Tal vez la respuesta acertada la den los gobiernos de turno, pero lo cierto es que Colombia necesita más producción intelectual.

2. Apoyo a los estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultad de interacción

Son dos problemáticas diferentes, en ambos casos es la escuela la que determina una serie de estrategias pertinentes con las que se garantice un apoyo decisivo para superar las dificultades mencionadas.

Al tratarse aquí el tema sobre el bajo desempeño o bajo rendimiento escolar, es pensar en que son muchas las causas que generen esta dificultad; a continuación se coloca en consideración algunas recomendaciones al respecto:

1. Determinar cuáles son las áreas del saber en que se presentan las dificultades.
2. Conocer el entorno familiar.
3. Remitir a la psicólogas o psico-orientadoras para que apliquen desde su profesión, un test o cualquier otro mecanismo que permita identificar “las causas psicológicas” del bajo rendimiento escolar.
4. Enfrentar al niño a su escala de valores y auto-compromiso frente al aprendizaje y a su vida misma.

5. Conocer sus dudas en forma explícita.
6. Conocer el carácter y su comportamiento (agresivo, desconfiado, débil, varonil, femenina, amoroso, solitario, mimado, entre otros).
7. Suposición frente al éxito y al fracaso

Conocer detalladamente estos siete factores permitirá a la escuela determinar en forma positiva la estrategia que utilizará para sobreponer al estudiante ante estas dificultades que puede enfrentar; pero lo cierto es que la escuela sola nada puede hacer sin el estrecho vínculo emocional y de compromiso que debe existir entre ella y la familia, que en últimas, es la que debe propiciar un ambiente agradable y positivo para los aprendizajes.

En cuanto a la dificultad de interacción, es una habilidad social que la escuela potencializa, según el buen manejo que le dé, lo que determina en el proceso educativo un alto o un bajo rendimiento escolar. La mayoría de los estudiantes provienen de contextos diferentes, donde han desarrollado socialmente comportamientos de expresión, de comunicación, de interacción, que les ha permitido de forma positiva constituirse en núcleo social colectivo. Dichas habilidades, al llegar a la escuela se potencializan y las insertan en otras, tales como: la cooperación, el saber brindar ayuda en momentos determinados, en las conversaciones, en los debates grupales, en la amistad, el saber aceptar, el respetar y valorar las posiciones diferentes a las de él.

Esas formas positivas del actuar de la escuela previene y neutraliza los problemas interpersonales, tales como riñas, grescas, hostigamiento o acoso escolar, bullying, matoneo, entre otros; es decir, la escuela ayuda a moderar comportamientos a partir de la interacción, del lenguaje

respetuoso de la aceptación de un estado emocional adecuado para la interlocución. Sin embargo, sea por el contexto de donde provienen los estudiantes (social o familiar) muchos presentan dificultad para interactuar, establecer relaciones interpersonales, trayendo esto como consecuencia un bajo rendimiento escolar y comportamientos agresivos.

Debido a lo anterior, se hace notorio que el actuar de muchos estudiantes en el aula sea inadecuado, lo que genera rechazo, pues no comparten, no se relacionan, sus trabajos son individuales, pierden el control con facilidad, se irritan o no están dispuestos a realizar acuerdos. Esa situación, por lo general se le atribuye a problemas emocionales, pero a la escuela le corresponde tomar medidas que permitan al estudiante re-direccionar sus relaciones socio-afectivas en la comunidad y no “sentirse como isla”; una labor transversal en todas las áreas del saber, ya que estas competencias comunicativas y sociales no solo las enseña el docente de humanidades sino -se reitera- es labor de todos en conjunto, para así lograr un cambio en el comportamiento social y comunicativo (el lenguaje) en los estudiantes que presentan esta dificultad.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: TALENTO HUMANO

Corresponde a la escuela en este componente, como estructura organizativa que es, garantizar unas buenas condiciones que permitan un desarrollo actuacional del maestro en forma óptima. Las condiciones para laborar deben ser adecuadas y las competencias que se generen deben ser mediadas por la motivación y por el reconocimiento y desempeño en forma ética.

Para alcanzar el éxito del proceso en el desarrollo actitudinal, es necesario que se generen los siguientes componentes: los perfiles, la inducción, la formación y capacitación, la asignación académica, la pertenencia, la evaluación del desempeño, los estímulos, el apoyo en la investigación, el bienestar del talento humano, la convivencia y el manejo de conflicto. Se presenta a continuación una breve conceptualización sobre cada aspecto, al igual que algunas recomendaciones prácticas desde la mirada de los autores.

Componentes:

◇ *Perfiles*

Antes de iniciar cualquier conceptualización, es válido recordar que la Secretaría de Educación (Distrital o Departamental) son las que seleccionan de acuerdo a unos parámetros ministeriales, el personal que entrará a cubrir “las vacantes” de las instituciones obedeciendo a unos perfiles y criterios de idoneidad, certificado por las universidades (públicas o privadas); por lo tanto, las escuelas oficializan y regulan “la adquisición” a través de controles, manuales y actuaciones que demarcan el desempeño de esa nueva persona (docente).

El talento humano, como su nombre lo indica ‘humano’ (la persona) entra a ser un bien para la organización un activo que mantendrá esfuerzos para lograr la misión y la visión de la institución; pero esta persona (el docente) debe sentir el trabajo como parte de su identidad, de satisfacción, de felicidad, sobre todo le llevará a ejecutar acciones que permitirán mantenerse actualizado (innovado) y no es una necesidad individual sino colectiva, realizar diplomados, especializaciones, maestrías, otros estudios, lo que generará cambios favorables, tanto en el

actuar personal y profesional del maestro como para la misma organización educativa.

Los docentes tienen la responsabilidad de educar a una sociedad, con un sentido ético y estético; “los padres les confían a sus hijos e hijas”, por lo tanto, se les debe responder con creatividad, como seres íntegros, éticos, capaces, competentes, con principios y valores, y que estos se propicien en la escuela. Aunque deben ser recíprocas, las actuaciones del docente estarán, de hecho, respaldadas por los padres de familia; de lo contrario, el esfuerzo que realice la escuela no se verá reflejado en la sociedad.

◇ *Inducción*

Es de forma positiva y acertada de la escuela el compenetrar a sus trabajadores (maestros) con la organización educativa; la escuela devela la información detallada no sólo del cargo y sus funciones, sino que debe socializar los alcances del PEI (Proyecto Educativo Institucional), el manejo conceptual en las áreas, el plan de mejoramiento y las fechas a que estén estipuladas, entre otras acciones.

Todo lo mencionado, le permitirá al nuevo trabajador tener visión de la responsabilidad que le compete; el desafío al que se enfrenta. Aunque es fundamental el aporte de actitudes positivas como la sutileza, el comportamiento, la expresividad de quien induce al nuevo cargo, sea este el rector, el coordinador u otro funcionario de la escuela, siempre debe utilizar un tono amable, motivacional, y no inquisitivo porque rompe de inmediato con las expectativas y motivaciones iniciales del nuevo trabajador (sea profesor o administrativo). Las organizaciones que no entiendan que el material humano es lo más valioso y delicado de tratar, su destino es desaparecer.

◇ *Formación y capacitación*

Es imposible en este punto, dejar de mencionar dos aspectos importantes:

a. La formación como sinónimo de desarrollo y motivación

En la formación como sinónimo de desarrollo y motivación es entender que los comportamientos en la ciencia de la educación evolucionan día a día (como todas las ciencias) por lo tanto, es una necesidad perfeccionarse cada día, es una convicción docente que le permite tener más éxito en su vida laboral y obtener un estándar mayor en su desempeño, mayor liderazgo, tener conocimiento de las problemáticas y de sus soluciones, además de conocer las teorías que se generan en el campo educativo.

En el campo de la educación pública el Ministerio de Educación Nacional debe garantizar los procesos de formación continua en sus docentes, esto a veces se ve fragmentado o en su aspecto “son algunos los privilegiados”, pero aun así, es importante adquirir nuevos conocimientos, sobre todo en ciencia y tecnología; por lo tanto el comportamiento frente a la formación debe ser asumido en forma individual y con mucha responsabilidad.

b. Autodesarrollo y autofinanciación

En cuanto al desarrollo y autofinanciación, el Ministerio de Educación Nacional o las escuelas niegan el espacio de ayuda económica como estímulo, por lo que se hace necesario que el docente asuma desde un criterio personal su propia formación y capacitación, hacer auto-sostenible y autofinanciados sus estudios de diplomatura, especialización, maestría o doctorado; asumirlo como forma de crecimiento profesional que le

genere autosatisfacción; un hecho que además beneficia a los estudiantes y en últimas a la calidad de vida del docente “no se podrá alcanzar un status como docente sin formación y capacitación permanentes”.

◇ *Asignación académica*

Corresponde en este componente establecer una relación entre la competencia del docente, los horarios asignados y la organización escolar. La dirección académica, al entregar al docente su asignación es porque este tiene unas competencias, una intelectualidad que generará un éxito en su labor con sus estudiantes; sin embargo, aún existen escuelas donde a docentes, por ejemplo: de matemáticas le asigna cátedra de ética o de lenguaje, sin estar en su campo de formación; un docente que acepte “es un irresponsable en asumirlo”.

La escuela en su organización asigna de acuerdo a lo establecido un número de horas, que en forma ética cada docente de acuerdo a sus competencias y talentos debe aceptar, recordar que las asignaciones sean semanales, semestrales, anuales (de hora contacto) obedece a resoluciones ministeriales, por lo tanto, su aceptación es de obligatoriedad, fuera de estas serán denominadas como extras; finalmente, un docente en su cátedra orienta todo su accionar en forma óptima y como profesional que es ante el rol que debe ejercer.

◇ *Pertenencia del personal vinculado*

La escuela debe buscar un vínculo ante el personal administrativo y el personal docente que garantice un direccionamiento conjunto; tener un sentido de pertenencia promueve la construcción de nuevos procesos, proyectos de innovación y participación cooperativa.

Es urgente en la escuela tener una misión conjunta, donde se compartan las responsabilidades y el direccionamiento del futuro de la institución; pero este ejercicio solo es posible en la medida en que se reconozca “el valor del docente”, “el valor del administrativo” y la capacidad de escucha del directivo (sea rector o rectora) que permita integrar y no dividir; solo en esa medida se podrá tener un sentido de pertenencia que integre en una forma coherente y global los intereses y la proyección de la escuela es decir: “todo jalonando para el mismo lado” .

◇ *Evaluación del desempeño*

A lo largo de la historia la evaluación ha sido sinónimo de ‘castigo’; en las organizaciones escolares este concepto se torna en el reconocimiento de méritos, eficiencia, desempeño en el cargo que se está ejecutando, pero también es un indicador que permite tomar acciones hacia el mejoramiento de lo comportamental, lo actitudinal y lo cognitivo.

Es conveniente para una organización escolar realizar este ejercicio, que dinamiza el accionar del docente, del personal administrativo y directivo docente, aunque una evaluación debe ser concertada (evaluador- evaluado) donde hayan criterios claros, sólidos y no en forma inquisitiva y desnaturalizada, porque destruye un proceso. Finalmente, una evaluación retroalimenta, hace justo el accionar docente, permite un cambio conductual por eso la evaluación nunca debe ser inocua.

◇ *Estímulos*

El ser humano, por su carácter mismo al asumir un compromiso social en su empresa (empresa o colegio) lo

demuestra a través de los beneficios que generan; pero éste a su vez, este espera una reciprocidad (una atención, una recompensa) que le incentive a continuar, a propiciar resultados óptimos, sin embargo en el ámbito escolar y su organización, no es muy claro no es muy claro los conceptos de remuneración, incentivos, y de política salarial (quizás por olvido descuido o por egoísmo).

En la escuela estimular debe ser sinónimo de motivación, de aliciente o el buen comportamiento y compromiso social de educar; esto contribuye a asumir con mayor dinamismo el reto de educar a la sociedad contemporánea. Finalmente, recomendar a las escuelas no olvidar detalles tan mínimos que contribuyen a que el docente pueda sentirse bien en el contexto en que se desenvuelvan reconociendo el tiempo y dedicación a su oficio, felicitarle por su nuevo cargo, reconocer sus logros (por haber hecho especialización o maestría) es importante.

También es importante reconocer sus méritos investigativos (si está en red o en Colciencias), darle las condolencias si falleció un familiar, felicitarlo el día de su cumpleaños, conmemorar el día del maestro; en fin, son algunos aspectos que de ser reconocidos, reanimará y resaltarán la labor del docente; “una palmadita en la espalda como señal de felicitación dada con sinceridad, alegra más el corazón que cualquier regalo material”.

◇ *Apoyo a la investigación*

La escuela debe generar unos comportamientos frente a la organización formativa de sus docentes, incluyendo métodos, tiempo de su designación, apoyo financiero y propuesta de divulgación aunque se hace necesario un cambio conceptual en el docente como es el papel que debe jugar como investigador.

Un docente que se separa del libro guía es muy difícil que modifique su comportamiento frente a la investigación como un compromiso científico que debe generarse al interior de la escuela. Investigar nace de intereses comunes frente a una problemática que solo por liderazgo se le podrá dar solución; se investiga desde unas necesidades particulares, y se implementan acciones, que conlleven a variar y a mejorar la dificultad reconocida; cuando se investiga se reconoce que la labor del docente es de perfeccionamiento, que su función va más allá de generar aprendizajes en el aula, también es centrar inquietudes y generar automotivación hacia los aprendizajes.

◇ *Convivencia y manejo de conflictos*

El ser humano por su misma naturaleza, no podrá tener puntos de vista idénticos frente a las actuaciones de sus homólogos; por lo tanto, la discordia y la discrepancia será algo común, mientras esto conlleve a una búsqueda de soluciones y de un bienestar común. Pero las divisiones, las rencillas que en forma intencional se generen (sobre todo entre docentes directivos autoritarios y docentes poco sumisos), no benefician la institucionalidad y se convierten en un verdadero problema, en una interdependencia que bloquea las actuaciones, y es ahí donde se generan los conflictos, por lo que la Secretaría de Educación estará llamada a mediar, a generar otras conductas positivas y equilibradas basadas en el respeto y en la tolerancia dentro de un marco de ley, recordándoles a los directivos docentes “la ley que penaliza el acoso laboral”.

◇ *Bienestar del talento humano*

Las organizaciones escolares deben entender que la escuela (incluyendo sus docentes) no es un espacio de

homogeneidad; por lo tanto, las particularidades, las visiones, las necesidades, los valores hace que existan relaciones interpersonales administrativo-docente de muchas maneras donde mediar la democracia y la igualdad de condiciones al igual que respaldo a las acciones, a la autonomía. Un docente que no se adecúa al clima escolar por inconvenientes como pueden ser rencillas o poca adecuación al sistema, entre otros eventos, tiende a convertir su labor en algo indeseable; por lo tanto, su estado emocional será variable.

El administrativo-docente debe saber guardar moderación en sus funciones y no extralimitarse; un directivo donde su administración radica en un sistema de autoritarismo o amenazante no podrá propiciar un espacio participativo ni crear una comunidad académica, ya que sus miembros más que respeto sentirán temor y desconfianza; por ende, será una escuela que carece de objetividad frente a su misión, y estará siempre la escuela en decadencia.

Proceso: APOYO FINANCIERO Y CONTABLE

Corresponde dentro de esta área de gestión el aporte y soporte financiero de la escuela para un normal desarrollo en sus actividades, acorde a un presupuesto proyectado generalmente anual.

Corresponde a este proceso los siguientes aspectos: el presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE), contabilidad, ingresos y gastos, y el control fiscal. Abordar este eje es muy complejo por tres motivos:

1. Por el sentido de la transparencia y buen manejo de los recursos frente a la corrupción y la burocracia.
2. Por las escuelas que “nunca tienen dinero (sobre todo las públicas).

3. Porque sí existen “privilegiados” en la distribución de los gastos, haciendo esto inequitativo el bienestar social de toda una comunidad.

Por otro lado, el lema *‘lo público se hace público’*, tiende a hacer reflexionar sobre el acto democrático de conocer qué sucede con los dineros de las escuelas, la comunidad espera que el directivo o administrador de una institución educativa sepa administrar el dinero público (caso de escuelas del Estado) es una forma equitativa, y que esto se vea reflejado en la adecuación de la planta física, en el apoyo al desarrollo profesoral, en tecnología, entre otros.

La escuela de hoy necesita un administrador que desarrolle competencias, habilidades y servicios, para que no se deje rezagar y enfrente con dinamismo y optimismo los cambios que depara el futuro. “El rector debe dedicarse más a la labor académica”. A continuación, de manera muy breve, se presenta un comentario y recomendación para los componentes en este eje.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Proceso: APOYO FINANCIERO Y CONTABLE

Componente:

- *Presupuesto Anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)*

La elaboración de este presupuesto que nace como resultado del reconocimiento y de las necesidades y proyecciones es aprobado por el consejo directivo, como máxima organización de gobierno; se debe tener en

cuenta el plan operativo anual, el plan de mejoramiento propuesto en el PEI, las prioridades, el plan de ingreso y egreso; es por eso que esta determinación escolar debe ser con base en unas mesas programáticas de trabajo que garantice la finalidad de cada uno de los rubros y su buen uso.

A continuación se señalan tres de estos ítems importantes a tener en cuenta:

1. **Contabilidad:** Es la muestra de la máxima organización escolar frente a la ejecución y gastos de sus proyecciones; los registros contables discriminan el buen uso del presupuesto; por lo tanto, debe ser “un libro abierto” asequible no solo para la organización de control sino para los miembros de la comunidad.
2. **Ingresos y Gastos:** La escuela determina una serie de mecanismos que propicien recaudos de ingresos; pero ese no puede estar por fuera del plan de ingreso y egreso anual, de lo contrario se presentan los desequilibrios; se hace énfasis en el plan de ingresos (la escuela por su carácter social, sus ingresos radican en un bien común de y para la sociedad). Generar competencias, conocimientos, valores, creatividad, entre otros, no genera recaudos materiales altísimos “la escuela no se le debe mirar como una fábrica”, es deber del Estado garantizar ingresos a la escuela para que la calidad de su población mejore; sin embargo, aún existen muchos países que siguen privilegiando sus presupuestos para la guerra y no para la educación.

3. Control Fiscal : La institución educativa por su carácter, se ve obligada a rendir un informe anual de sus gastos y actuaciones a entes y autoridades competentes, en el caso Colombia (Contraloría, Procuraduría, Personería); esta entrega de informe debe ser oportuna y conocida por la comunidad, dicha regulación forma parte del control interno de los gobiernos distritales y departamentales, puesto que estos se insertan al gobierno central, incluyendo recomendaciones y seguimiento si se encuentran irregularidades.

Finalmente, este capítulo demarcado por el área de Gestión Administrativa y Financiera es un compromiso de la escuela en la democratización de sus actuaciones, de su dinero, de su transparencia, de su gestión y, además, en la reflexión permanente de que “Lo público es de todos”.

CAPÍTULO 4

LA COMUNIDAD “EL COMPROMISO QUE NO DA ESPERA...”

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

Proceso: ACCESIBILIDAD

Si bien es cierto que la escuela pública está en desventaja frente a las oportunidades de la escuela privada y que el aceleramiento de la tecnología y de la modernización hace que (muchas veces) la práctica docente se rezague, esto no quiere decir que la escuela no puede “parar su actuación social”; por el contrario, es el momento de ajustar y prepararse para una transformación total, sin embargo esta opción no puede ser ajena a la realidad del contexto, a unas políticas claras de transformación, al reconocimiento del papel fundamental de la comunidad en los procesos educativos. Por ello, en este punto sobre el Área de Gestión a la Comunidad se pretende mostrar una breve conceptualización y aportes en los procesos de inclusión, proyección a la comunidad, participación y convivencia, prevención de riesgo.

Inclusión

Hoy se generaliza como un acto humanitario la expresión “escuela inclusiva”¹¹, por lo que sus autores se preguntan: ¿acaso la escuela de antes no era inclusiva? La Escuela, por su carácter ha mantenido una educación integradora y no divisoria o discriminatoria; hoy, y quizás por acogerse a un marco legal constitucional, obedece la atención de una comunidad discapacitada (física, psicológica, cognitiva, familiar), pero de igual forma urge frente a esta demanda una capacitación a los docentes para que puedan responder de manera acertada a su labor; la inclusión conlleva a la escuela a un cambio conceptual en la enseñanza en sus métodos, en la aceptación de las diferencias en el compromiso mayor de toda la comunidad, lo que sería el cumplimiento del “ideal de la escuela” basada en la democracia y la equidad; pero también es cierto, que una escuela no adecuada (físicamente, con programas curriculares establecidos, con docentes de alta calidad) para tender la población estudiantil no debe someterse a ostentar el título de ‘escuela inclusiva’, puesto que una escuela siempre debe responder a las necesidades específicas de educación de toda una población, como son:

- Reforzar los procesos de aprendizaje
- Propiciar encuentros que integren a todos los estudiantes
- Establecer aulas especiales

¹¹ COLOMBIA. Ley 1346 de julio 31-2009. Por la cual se aprueba la CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006. Bajado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-199948_recurso_1.pdf

- Hacer entender el alumno que es el centro de su propio aprendizaje; es decir, que la constante sea “usted sí puede”.
- Hacer trabajos mancomunados con los padres de familia, que incrementen la atención de estos en los procesos de aprendizaje de sus hijos.
- Recomendar el apoyo de un equipo interdisciplinar (psicólogo, fonoaudiólogo, terapeutas, otros necesarios) que favorezca el proceso de aprendizaje y que, finalmente, estas dificultades se conviertan en oportunidades y en una conexión futura con su vida laboral.

Componentes:

- *Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos*

Ofrecer una educación contextualizada es un fin en la escuela, por lo tanto, si la escuela obedece a un entorno demarcado por comunidades y etnias (indígenas, afrodescendientes, grupos raizales y otros) esta debe atender a esa población, ya que es su realidad.

Pero una educación basada en la inter-culturalidad, requiere de una política educativa clara enmarcada y ajustada a lo denotado en su PEI; por lo tanto, una adecuación del currículo con un carácter de respetabilidad por las culturas propias no puede albergar pensamientos racistas; por ello, es fundamental capacitar a los docentes, para que en forma estricta traten de hablar su lengua, conocer sus ritualidades, sus códigos y las formas de vida de esta comunidad, entre otros aspectos sobre costumbres y características.

No solo el currículo debe adecuarse a la intencionalidad de la escuela, también su modelo pedagógico debe ser acorde a las prácticas educativas (tanto de docentes como de alumnos), de tal manera que esta correspondencia propicie que el fenómeno educativo de la interculturalidad conlleve hacia la conservación del legado cultural y concrete la ruptura de los estereotipos y pensamientos racistas, que muchas veces la sociedad acrecienta y condiciona para que haya desigualdad, y por ende, guerras.

En lo social, no tiene ninguna justificación que la escuela cierre las puertas a alguien por ser afro, indígena o de otra etnias; por el contrario, la escuela está llamada a cerrar la brecha de la desigualdad y ofrecer espacios en igualdad de condiciones, de crear conciencia colectiva que en un país democrático (caso Colombia) las oportunidades deben ser para todos, no para unos cuantos por ser blancos o por tener buenos apellidos, “tarea compleja pero no difícil de cumplir”.

- *Necesidades y expectativas de los estudiantes*

Es de vital importancia en la escuela conocer y sistematizar las necesidades y las expectativas de sus estudiantes (tanto de los antiguos como de los nuevos) lo que les permitirá tener una intervención y un accionar adecuado en cualquiera de las dificultades que ellos afronten. Todo alumno busca que su escuela le facilite sus procesos de aprendizaje; a sentirse valorado, a tener las clases más prácticas se hacen menos aburridas, a no ser discriminados, a no encontrar una educación tradicional, sino una escuela innovadora que no esté sesgada a la normatividad. En fin, que conlleve a recuperar la confianza en este país, en donde los sueños sean posibles.

- *Proyectos de vida*

Al recibir la escuela a los estudiantes ya asume de por sí un compromiso tácito en orientarles hacia su proyecto de vida, cargado de un esfuerzo mancomunado (de directivos, orientadores, psicólogos, profesores, otros). Esta directriz fomentada en valores, pretende que los alumnos tengan mejor destino dentro de la sociedad por lo que la constante será orientarles para que aprendan a asumir sus roles (social, político, religioso, cultural, sexual, otros).

Por lo tanto, cuando un estudiante finaliza la escuela, debe tener claro hacia dónde va a determinar su accionar universitario (futuro profesional) pero la escuela, para completar su labor facilita un equipo interdisciplinar, consejeros, directivos, docentes que los orienten hacia lo más acertado, o sea, seleccionar una carrera universitaria, de acuerdo a su perfil y tendencias; por ello, la demanda en el mercado, su madurez emocional y conceptual para afrontar ciertas carreras así lo amerita.

Cabe anotar que esta dimensión de la orientación “no es impuesta”, el estudiante en su autonomía será receptivo, pero lo cierto es que el estudiante clarifica su vida en torno a un proyecto, lo construye, y trata de finalizarlo, pero también puede darse el caso de otros que ante cualquier inconveniente se desajustan y probablemente se cambien de carrera o nunca la finaliza, quedando su nombre en la larga lista de los miles y miles de fracasados dentro de la sociedad.

Proceso: PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

En este proceso se definen todos los servicios que puede ofrecer la escuela para el bienestar de la

comunidad, sin desconocer el vínculo fundamental de la familia, para que respalde y actúe como organización que le dé sentido al ejercicio de la cooperación y de la actuación social de la misma. Componen este proceso: escuela de padres, ofertas de servicio a la comunidad, uso de la planta física y de los medios, servicio social estudiantil.

A continuación se presenta una breve conceptualización y algunas recomendaciones prudentes por parte de los autores, sobre la misión que debe tomar la escuela frente a la comunidad y a sus realidades.

Componentes:

- *Escuela de Padres*

La Escuela de Padres es una organización que se inscribe en el PEI y propende por crear mecanismos que faciliten la intervención y el mejoramiento de los padres en las actuaciones escolares de sus hijos. La escuela de padres entra a fortalecer la institucionalidad de la familia, entendida esta como un núcleo o una dinámica participativa por parte de sus miembros con unos roles, compromisos, responsabilidades y con el actuar de apoyo mutuo.

Debe tenerse en cuenta que una unidad familiar, con jerarquías establecidas garantizan que las actuaciones y el comportamiento de sus miembros sean adecuados; por lo tanto, la Escuela de Padres “no debe ser un confesionario” sino un espacio de reflexión socio-pedagógico, que garantice la dinámica familia-escuela. Así, dentro de las actividades que programe la Escuela de padres, las más resaltantes deben ser:

- Tener un carácter obligatorio
 - Sus miembros deben aportar propuestas e innovaciones que fortalezcan el quehacer de la escuela.
 - El tiempo es fundamental, pues por lo general los padres no tienen tiempo y dejan que sea la “madre” quien sola participe de las actividades escolares.
 - La Escuela de padres no solo determina el bajo rendimiento escolar o problemas de comportamientos de los alumnos, sino también la posibilidad de vincular al sector productivo en sus acciones.
 - Mantener un comité central, su evaluación y el registro de todas sus actuaciones como testimonio.
- *Oferta de servicios a la comunidad*

Las grandes transformaciones sociales obligó a que el vínculo escuela- familia cada vez sea más fuerte, más decidido; cada generación repite “todo tiempo pasado fue mejor”, cuya constante no es más sino que la sociedad debe responder a los tiempos que les toca vivir; por eso, el conocimiento de todas las actuaciones de la escuela es fundamental, lo que garantizará una organización basada en el mutuo respaldo, que busca soluciones conjuntas a sus dificultades, y no la escuela “autosuficiente” que restringe el vínculo con la comunidad; por lo tanto, las actuaciones como oferta de servicios a la comunidad son importantes, “aunque esto parezca increíble”.

- *Uso de la planta física y de los medios*

De manera concreta la escuela puede ceder sus espacios para programas con la comunidad, como pueden ser:

capacitación, reunión de juntas o para convenciones comunales, entre otros. Algunos de sus espacios físicos o inmuebles (salas, sala de cómputos, bibliotecas) pueden ser accedidos por la comunidad; esto favorecerá la cooperación y permitirá resaltar la misión social, humanística y abierta que tiene la escuela frente a la población.

Es sabido que la capacitación académica garantiza a la comunidad un mejor desarrollo socioeconómico, por lo que la escuela no debe ser ajena a ofrecer sus espacios de igual forma para otros eventos en beneficio de la comunidad, como pueden ser frente a desastres locales (inundaciones, terremotos, temblores, otros de índole natural).

Por obvias razones, la escuela (pública) no podrá cerrar sus puertas a la población aledaña; por el contrario, por su carácter misional de conciencia humana y social deberá ofrecer apoyo, esfuerzos y facilidad para ceder -en lo posible- sus espacios físicos mientras se normaliza la situación anómala por la que pueda estar atravesando la comunidad.

La escuela debe abrir sus puertas a los protocolos de emergencia, tanto escolares como de la comunidad, por lo que también se hace necesario fortalecer las actividades de preparación y mitigación en los centros educativos para responder ante una emergencia, contribuyendo así a formar estudiantes y sociedades resilientes¹².

¹² UNICEF/TACRO. UNICEF (2010). La gestión integral del riesgo: Un derecho de la comunidad educativa - Guía para la elaboración de planes de gestión del riesgo en instituciones educativas. Bajado de: <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Protocolos%20escolares%20de%20emergencia.pdf>

- *Servicio social estudiantil*

Es un desafío para la escuela y para sus alumnos (sobre todo los de último grado) ejercer con calidad un servicio social a la comunidad, un ejercicio que es más una oportunidad para que cada estudiante demuestre sus competencias y su capacidad de liderazgo

La práctica del servicio social estudiantil ofrece la posibilidad de estar en contacto directo con la realidad, de tomar decisiones de interpretar nuevas realidades (quizás antes negada), lo que les hace más humanos al poder hacer parte de la solución de un problema social. En últimas, este servicio marca la mente y el actuar del estudiante frente a la comunidad convirtiéndose en un verdadero aprendizaje significativo.

Proceso: PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA

Por el carácter democrático, la escuela debe ofrecer espacios de participación, de diálogos, de cooperación, de actividades grupales que afiancen una educación basada en valores como son: el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, entre otros.

En esta área de gestión se hace necesario abordar tres procesos fundamentales.

1. Participación de los estudiantes

Es fundamentada la participación activa de los estudiantes en eventos escolares, en preescolares y de proyección, esto garantiza la creación y sostenibilidad de una comunidad académica democrática respetando un derecho de igualdad y de respaldo a las iniciativas de los estudiantes. Cada contexto escolar alude a unas prácticas

diferentes, pero es deber de la escuela propender por las actuaciones basadas en el respeto, en el diálogo y en la equidad.

Los estudiantes dinamizan la actuación escolar y esto es notoria en:

- Iniciativas que generan liderazgo y responsabilidad
- Concretan sus actuaciones con el dinamismo de la escuela
- Mantienen sus actuaciones dentro del marco de la misión y visión de la escuela.
- Contribuye a la democratización de la escuela
- Participa en comités y evalúa críticamente la funcionalidad del currículo en la escuela.
- Ejecuta proyectos académicos que beneficia la investigación.
- Sus actuaciones propenden por la ejecución de prácticas democráticas en la escuela y de la transformación de estas a través de dichas prácticas.

2. Asamblea y consejo de padres de familia

Los padres de familia, como la primera sociedad que educa y moraliza no puede ser ajena a las actuaciones de la escuela; de allí la necesidad de la vinculación directa de los padres de familia en las actividades y tareas que se propone la escuela.

Una escuela no puede delegarse “toda la responsabilidad social de educar”, es por eso que su autonomía, su calidad, la identidad, todo gire en torno al papel que

juegan los padres de familia al interior de la comunidad, de su influencia, de sus intereses, de la proyección de estos para con la escuela.

Por lo anterior, una asamblea y consejo de padres refleja en forma dialogal y reflexiva las particulares proyecciones en torno al mejoramiento de la solución de malos entendidos o interpretaciones, al trabajo en equipo, a establecer acuerdos y consensos que permitan finalmente una participación mancomunada entre padres de familia y la escuela en torno a un bien común, tal es “el desarrollo educativo y personal de los estudiantes”.

3. Participación de las familias

La escuela tiene como base principal para su construcción educativa la participación de la familia; ella se construye a través de vínculos morales que garantizan un desarrollo en los proyectos curriculares, en la política institucional y en el afianzamiento de la misión social de la escuela.

Aunque cada vez es notorio que la atención de los padres de familia hacia la escuela es escasa o nula, quizás porque no sienta la necesidad de participar activamente o, en su efecto, no se ha generado la cultura de participación, en ambos casos es lamentable ya que la presencia de la familia como institución es fundamental e implica una extensión de los procesos enseñanza-aprendizaje, el que no solo debe asumir la escuela sino que “es un compromiso de todos, que no da espera”.

Proceso: Prevención de riesgos

La prevención es un instrumento predeterminado por la escuela que determina la no ejecución de eventos

o accidentes que atenten contra la integridad de los miembros de la comunidad. Este ejercicio es la toma de decisión de manera consciente, ya que todas las personas están expuestas a diferentes riesgos; por lo tanto, la operacionalización del comité de riesgo y su evaluación constante permite un control y suma de esfuerzos para la protección de la integralidad y armonía de los miembros de la comunidad.

Sin lugar a dudas, este componente importante forma parte de las políticas de seguridad de la institución y que su regularización efectiva garantiza un menor riesgo de “desgracias” producido por cualquier fenómeno. Dentro de los componentes que se insertan en este proceso se encuentran:

Componentes:

- *Prevención de riesgos físicos*

La magnitud de daños que puede ocasionar un fenómeno ambiental o un fenómeno epidemiológico es indescriptible; por lo tanto, la escuela a través del comité de riesgos debe ofrecer a la comunidad un detallado informe semestral sobre los posibles riesgos y los compromisos que se deben asumir frente a estos, donde la determinación ejecutiva de los administradores (o rectores) en operacionalizar a través de asignaciones presupuestales es claro.

Por otro lado, después de hacerse evidente el riesgo, el manejo de este debe ser en forma adecuada (personas expertas deben participar en su pronta solución); finalmente, la concientización y la autoconciencia frente al problema es algo fundamental, recordando el adagio popular que dice “más vale prevenir que lamentar”.

- *Prevención de riesgos psicosociales*

Las condiciones del contexto ayudan a fomentar los riesgos psicosociales en la comunidad educativa; es preocupante que los problemas de la sociedad (problemas de los jóvenes) se lo designan en forma obligada a la escuela “y esta tiene que responder”, como si esto fuera la única institución social que educa; por lo tanto, más que transversalizar los problemas psicosociales en la escuela (enfermedades de transmisión sexual, drogadicción, demencias, entre otros), la sociedad debe ser más responsable, iniciando por la familia como primera institución que educa.

Los problemas psicosociales no tienen un rango (bajo, medio o alto) ya que cuando se cae en estas dificultades es casi incontrolable; por lo tanto, se debe generar una autoconciencia sobre las consecuencias gravísimas que trae caer en estas dificultades, y que no solo es un problema de salud escolar, sino que se convierte en problema público donde el oportuno acompañamiento de otras organizaciones internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o el Fondo Internacional de emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), entre otras, son fundamentales para así evitar resultados indeseables en la comunidad escolar.

- *Programas de seguridad*

Es fundamental que desde la administración escolar se garantice el recurso para alcanzar las metas de prevención (cero desastres) con planes y programas acertados en la prevención de desastres, ambientales, psicosociales y otros, en todos los miembros de la comunidad.

Además, es deber de la escuela incluir en su prevención de riesgos a los docentes, quienes cada vez más se ven afectados en su salud emocional y física por alteraciones producidas y demarcadas por la organización escolar y el contexto.

El caso de acoso laboral cada vez es más frecuente por parte del administrador o rector, y las alteraciones son notorias en los cambios emocionales frecuentes (tristeza, llantos, alegrías momentáneas, risas nerviosas), además de comportamientos como ansiedad, presencia prolongada de stress en el organismo ante factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica ineficacia y negación, todo lo cual al final conlleva a padecerse del síndrome de Burnout (sentir que su profesión no vale la pena, o que ya está quemada su labor como docente), lo que es preocupante, ¿pero qué hace el gobierno central para prevenir estos riesgos?

CONCLUSIONES

Al finalizar este libro titulado “PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI): MÁS QUE UN DOCUMENTO, UN COMPROMISO SOCIAL CON LA EDUCACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA DEL PAÍS”, sus autores reconocen la evolución y la transformación que ha tenido la enseñanza en Colombia desde la escuela impositiva (la tradicional), hasta la de hoy, más flexible y cargada de oportunidades tanto para los estudiantes como para sus docentes, lo que debe conllevar a las siguientes reflexiones:

1. Enriquecer los procesos pedagógicos es una tarea mancomunada entre docente y directivo docente, para mejorar la calidad educativa.
2. La participación activa de los estudiantes en las diferentes áreas de gestión se hace necesaria, ya que ellos son “entes reales” que deben tener voz y voto en algunas decisiones que les competen.
3. En la gestión administrativa y de talento humano radicarón las mayores dificultades, ya que el vínculo “rector-educador” en muchas escuelas se hace distante, precisamente por el carácter impositivo de muchos directivos, quienes necesitan tener mayor claridad sobre la forma de ejercer su gobernabilidad, la cual debe ser flexible y plural para estar acorde con el nuevo perfil de la escuela contemporánea.

4. En el horizonte institucional se tienen metas claras en las escuelas, pero la proyección futura que dinamice a la escuela para años posteriores no es muy clara ni notoria; sumado esto, la poca divulgación de sus valores (en carteleras, murales, otros medios) aunque sí se escuchó de cada uno de los docentes su disposición de cambiar para lograr mejores resultados.
5. En cuanto a la gestión directiva que debe generar una visión compartida, un horizonte institucional transparente con buenos procesos comunicativos (circularidad de la comunicación, para poder entenderse) y la integración en equipo de trabajo entre los diferentes estamentos, todos apostaron hacia un mejoramiento, al igual que crear oportunidades para integrar a todos en su comunidad, ya que un buen proceso de comunicación en muchas escuelas no se da, sobre todo, entre directivo y docente.
6. En la gestión académica, a partir de la experiencia de la *Association Régionale de Parents d'Enfants Inadaptés* de Francia (ARPEI) de intervención y adecuación de especialistas (participantes del proyecto), se logró la integración curricular y los acuerdos pedagógicos con unos sistemas de automotivación donde se dieron los diálogos (con jefes de áreas y docentes) entre grados, área y niveles, la aplicación de la evaluación (en formato, oral y grupal) para así mejorar las actuaciones futuras y el uso adecuado de los recursos pedagógicos. Se entendió la necesidad de comprar (en todas las escuelas que formaron parte del proyecto) más recursos y objetos didácticos (películas, vídeo-beam, juegos, entre otros implementos pertinentes) que ayuden a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

7. En la gestión de la comunidad quedaron establecidos en forma clara los acuerdos entre sus miembros, además de la aceptación de direcciones de grupo para restablecer diálogos entre “alumnos-maestros”. En la gestión administrativa y financiera se logró establecer que fuera más abierta y del conocimiento de todos; en cuanto al uso de los recursos físicos, como laboratorios, bibliotecas y otros, se establecieron manuales.
8. Se generó, como parte fundamental del proceso educativo, un sistema de automotivación y autoaprendizaje que apoye el mejoramiento continuo y “no esperar todo del Estado”.
9. Finalmente, fue un proceso satisfactorio, lleno de reflexión, de análisis de los contextos, del entusiasmo a las metas fijadas, y donde el ejercicio, a partir de una matriz, se auto-reconocieran sus fortalezas y debilidades; las primeras, para mantenerlas y superarlas; las segundas, para corregirlas, con la convicción de que en las escuelas (en su mayoría) existe la disposición de mejorar cada día más para responder con mayor eficiencia y eficacia al compromiso de educar a la sociedad del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Blumenfeld, P. C., Soloway, E., Marx, R. W., Krajcik, J. S., Guzdial, M., & Palincsar, A. (1991). *Motivating project-based learning: Sustaining the doing, supporting the learning*. *Educational Psychologist*, 26 (3 & 4).
- Fernández Enguita, M.; Gutiérrez Sastre, M. (coords.) (2005). *Organización Escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Madrid: Akal- Universidad Internacional de Andalucía.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la Autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. México: Editora siglo XXI, S.A. D.C.V.
- Freire, P. (2006). *Pedagogía de la Tolerancia*. México: Fondo de Cultura Económica y CREFAL, p.50.
- Lemus, L.A. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Buenos Aires: Kapelusz, p.26.
- Sevillano, M. L. (2005). Nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación. En *Curso de Nivelación para la equivalencia con el título universitario del Diplomado en Educación Social*. Madrid: UNED. pp. Bajado de: http://www.ub.edu/doe/recerca/giad/cas/5_publicacions_05.html

BIBLIOGRAFÍA

- Agüera Espejo-Saavedra, I. (1997). *Curso de creatividad y lenguaje*. Ideas creativas para un currículo creativo, 2ª edición. Madrid: Narcea.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. 1era. edición. Buenos Aires: Gránica.
- Amigues, R., et al. (1996). *Las prácticas escolares de aprendizaje y evaluación*. 1era. Edición. México: Fondo de Cultura Económica.
- Antología de proyectos pedagógicos (2001). *Cuadernos de Trabajo No.2*. Serie Posgrado. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Ardanaz, L., et al. (s/f). *La Escuela intrusiva. Prácticas y reflexiones*. Venezuela: Laboratorio Educativo Graó.
- Arenas, N. (1989). *La administración en la empresa pública*. 2da. Edición. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Barone, L. R. (2006). *Como desarrollar la inteligencia y promover capacidades*. Bogotá: Cultura Internacional.
- Beltrán Riaño, D. E. (2005). *Comunicación Dialógica. Democracia y discurso pedagógico*. Bogotá: Publicaciones de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, p.218.
- Blanchard, M., y Muzas, M. D. (s/f). *Propuesta metodológica para profesores reflexivos, como trabajar en la diversidad en el aula*. 2da. Madrid: Narcea.

- Capitán Díaz, A. (1977). *Teoría de la educación*. Madrid: I.C.E. Granada, Editor Luis Vives. p.68.
- Carr, W. y Kemmis, S. (1986). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Una aproximación crítica a la teoría y la práctica. Barcelona: Martínez Roca, cap.5, pp.140-166.
- Carreras, Lloren, C., et al. (1997). *Como educar en valores*. 5ta edición. Madrid: Narcea.
- Castillejo, J. L. (1980). “*La educabilidad, categoría antropológica*” en Varios: *Teoría de la Educación*, Madrid: Anaya 2, p.29.
- Chávez Presa. J. A. (2000). *Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público*. México: Fondo Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Esumba, M. Á. (2006). *Construir la Escuela Intercultural. Reflexiones y propuestas para trabajar la diversidad étnica y cultural*. 6ta. edición. España: Graó.
- Gimeno Sacristán, J. (2003). *El alumno como invención*. Barcelona: Ediciones Morata, S. L., pp. 256. Bajado de: <http://www.edrev.info/reviews/revs52.htm>
- Graves Donald, H. (2002). *Didáctica de la escritura*. 3era. Madrid: Morata.
- Hernández, M., et al. (2008). *El oficio de estudiar en la universidad. Compromisos Flexibles*. España: Universidad de Valencia.

- Herrera, M. C. y Díaz, C. J. (2001). *Educación y Cultura Política, una mirada multidisciplinaria*. Serie Educación y Cultura. Bogotá: Plaza y Janés. <http://es.scribd.com/doc/135769218/Carr-y-Kemmis-cap-5-Teoria-critica-de-la-ensenanza#scribd>. <http://jtarrio.webs.uvigo.es/OBRA%20LITERARIA/LA%20EDUCABILIDAD.pdf>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño. El método de proyectos como técnica didáctica. Bajado de: http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/aop/proyectos.pdf
- Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo Vicerrectoría Académica,
- El taller sobre el Método de Proyectos como técnica didáctica es parte del PDHD. Bajado de: <http://cursosls.sistema.itesm.mx/Home.nsf/>.
- Kolluru, Rao V., et al. (1998). *Manual de Evaluación y Administración de Riesgos*. México: Mc Graw Hill.
- Mártniña, R. (2006). *Escuela y Familia: Una alianza necesaria*. Argentina: Troquel.
- Menéndez, C., et al. (2006). *Ergonomía para Docentes, Análisis del Ambiente de Trabajo y Prevención de Riesgos*. Barcelona: Graó.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, Guía 34. Bogotá: Revolución Educativa Colombia Aprende.
- Monjas, M. (2002). *Programa de Enseñanza de Habilidades de Interés Social. (PEGIS) para niños (as) y adolescentes*. 5ta. Edición. Madrid: Ciencias de la Educación Preescolar y Especial.

- Narvarte, M. E. (s/f). *Integración Escolar. Atención en el aula de los trastornos escolares, Integración Escolar de niños con discapacidad*. Tomo I. Argentina: Landeira.
- Ordóñez Pachón, C. (1997). *Administración y Desarrollo de Comunidades Educativas*. Hacia un nuevo paradigma de organización escolar. Bogotá: Magisterio.
- Puiz, J. M. et al. (2000). *Como fomentar la participación en la escuela (Propuesta de actividades) serie pedagógica teoría y práctica*. I Edición. Barcelona: Graó.
- Rodríguez, H. M. y García, E. (1990). *Evaluación en el Aula*, 3ª. edición México: Trillas.
- Sánchez Tabernero, A. (2010). *Dirección Estratégica de Empresa de Comunicación*. Madrid.
- Scott, D. C., et al. (1997). *Visión, Valores y Misiones Organizacionales, Construyendo la Organización del mañana*. México: Iberoamericana de C.V.
- Soria, V. M. (2003). *Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Tapia, J. A. (2008). *Motivación y Aprendizaje en el Aula, Como enseñar a Pensar*. Madrid: Santillana Aula 21.
- Thorne, K. (2008). *Motivación y Creatividad en Clase*. Barcelona: Graó.
- Vargas, F. A. (2007). *Escribir en la universidad reflexiones y estrategias sobre el proceso de composición escrita de textos académicos*. Cali: Universidad del Valle.
- Zabalza, M. A. (2008). *Diseño y Desarrollo Curricular*, 10ª edición. Madrid: Narcea.

ANEXOS

ANEXO 1.

PROCESO Y COMPONENTES DEL ÁREA DE GESTIÓN DIRECTIVA

AREA DE GESTION	PROCESO	DEFINICION	COMPONENTES
DIRECTIVA	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
	Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación

Cont...

Sig...

	Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extra-curriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.

Cont...

Sig...

	Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.
--	----------------------------------	--	--

Fuente: Guía para el mejoramiento institucional, MEN, 2008

Anexo 2.

MATRIZ PARA EL REGISTRO DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

AREA: GESTION DIRECTIVA

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
<i>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</i>	<i>Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada</i>					
	<i>Metas institucionales</i>					
	<i>Conocimiento y apropiación del direccionamiento</i>					
	<i>Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural</i>					
	<i>TOTAL</i>					
<i>Gestión estratégica</i>	<i>Liderazgo</i>					
	<i>Articulación de planes, proyectos y acciones</i>					
	<i>Estrategia pedagógica</i>					
	<i>Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones</i>					
	<i>Seguimiento y autoevaluación</i>					
	<i>TOTAL</i>					

Cont...

Sig...

Gobierno escolar	Consejo directivo					
	Consejo académico					
	Comisión de evaluación y promoción					
	Comité de convivencia					
	Consejo estudiantil					
	Personero estudiantil					
	Asamblea de padres de familia					
	Consejo de padres de familia					
	TOTAL					
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación					
	Trabajo en equipo					
	Reconocimiento de logros					
	Identificación y divulgación de buenas prácticas					
	TOTAL					
Clima escolar	Pertenencia y participación					
	Ambiente físico					
	Inducción a los nuevos estudiantes					
	Motivación hacia el aprendizaje					
	Manual de convivencia					
	Actividades extracurriculares					
	Bienestar del alumnado					
	Manejo de conflictos					
	Manejo de casos difíciles					
	TOTAL					

Cont...

Sig...

<i>Relaciones con el entorno</i>	<i>Padres de familia</i>					
	<i>Autoridades educativas</i>					
	<i>Otras instituciones</i>					
	<i>Sector productivo</i>					
	<i>TOTAL</i>					
<i>TOTAL PROCESO</i>						

Fuente: Guía para el mejoramiento institucional, MEN, 2008

